نموذج ترخيص

أنا الطالبة آلاء محمود نصر الكاعيل أمنح الجامعة الأردنيــة و/ أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و / أو استعمال و / أو اســتغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونيــة أو غير ذلك رسالة الماجستير / الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها.

بناء اختبار معرفي لقياس وتقويم الكفاءة المعرفية للقدرات الإدارية لأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الأردنية

وذلك لغايات البحث العلمي و / أو التبادل مع المؤسسات التعليميــة والجامعــات و / أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميــع أو بعض ما رخصته لها.

اسم الطالب: آلاء محمود نصر الكاعيل.

التوقيـــع: آلاء

التاريـــخ: ٢١/٨/٢٠٢٢

بناء اختبار معرفي لقياس وتقويم الكفاءة المعرفية للقدرات الادارية لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية

اعداد

اسماء محمود نصر اسماعيل

المشرف

الاستاذ الدكتور عربي حمودة المغربي

المشرف المشارك

الاستاذ الدكتور خالد محمد عطيات

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

التربية الرياضية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الاردنية

تموز، ٢٠١٤

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة: (بناء اختبار معرفي لقياس وتقويم الكفاءة المعرفية للقدرات الادارية لاعضاء امجالس الاتحادات الرياضية الاردنية).

واجيزت بتاريخ: ٢٠١٤/٧/٢٤ م

اعضاء لجنة المناقشة	**التوقيع**
الأستاذ الدكتور عربي حمودة المغربي /مشرفاً استاذ – القياس والتقويم	....
الاستاذ الدكتور خالد محمد عطيات/ مشرفاً مشاركاً استاذ – البايوميكانيك	....
الأستاذ الدكتور صادق خالد الحايك / عضواً أستاذ – المناهج وطرق تدريس التربية الرياضية	....
الدكتور زياد ارميلي / عضواً استاذ مساعد – التأهيل الرياضي	....
الاستاذ الدكتور عصمت درويش الكردي / عضوا أستاذ – الادارة والمناهج (جامعة الزيتونة)	....

الاهداء

الى من اعتز به وافتخر .... الى من علمني الصبر والكفاح للوصول للنجاح

ابي

الى من علمتني الصمود مهما تبدلت الظروف

امي

الى من كانوا يضيئون لي الطريق ويساندوني

اخوتي و اخواتي

الى رفيق دربي

عز الدين

الى كل من قدم لي الدعم والعون والمساندة.

شكر وتقدير

بعد ان منّ الله علي بانجاز هذا العمل المتواضع لا يسعني الا ان اشكر الله تعالى على اعطائي القوة لاتمام هذا العمل ووصولي لما انا عليه الان فالحمد لله حمدا كثيرا.

ثم اتقدم بعميق الشكر والتقدير الى اساتذتي الأفاضل الاستاذ الدكتور عربي حمودة المغربي والاستاذ الدكتور خالد محمد عطيات ، المشرفين على هذه الرسالة لما قدموه لي من اراء قيمة وارشادات كانت لها الاثر الاكبر في اخراج هذا النهج العلمي الى حيز الوجود.

كما واتقدم بالشكر الوفير للأفاضل :

الاستاذ الدكتور صادق خالد الحايك

الدكتور زياد ارميلي

الاستاذ الدكتور عصمت درويش الكردي

على مناقشة هذه الرسالة

كما واقدم شكري وخالص تقديري للدكتور حران الرحامنة الذي لم يتوانى عن تقديم العون اللازم والارشادات للمعالجات الاحصائية المناسبة لهذه الدراسة ومنحني من وقته وجهده ، فله جزيل الشكر والتقدير.

واخيرا اتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان الى كل من ساهم في انجاز هذا العمل.

عسى ان يتقبل الله هذا العمل مني ومنكم خالصا لوجهه الكريم .

الباحثة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

بناء اختبار معرفي لقياس وتقويم الكفاءة المعرفية للقدرات الادارية لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية

اعداد

اسماء محمو نصر اسماعيل

المشرف

الاستاذ الدكتور عربي حموده المغربي

المشرف المشارك

الاستاذ الدكتور خالد عطيات

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى بناء مقياس للكفاءة المعرفية للقدرات الادارية لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الأردنية والتعرف الى درجة امتلاكهم للكفاءة المعرفية في مجال الادارة الرياضية، والبحث في الفروق بينهم تبعا لمتغيرات نوع الاتحاد، الخبرة، المؤهل العلمي، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٧) عضوا من اصل (٢٦٤) عضوا من اعضاء الاتحادات الرياضية الاردنية، وبنسبة ٥٢%. تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما واعتمدت الاختبار المعرفي الذي قامت بتصميمه وفقا للأسس العلمية كأداة للدراسة، والذي تكون بصورته النهائية من (٤٤) فقرة موزعة على اربع مجالات رئيسية وهي: التخطيط، التنظيم، الاشراف وألتوجيه والرقابة. كما واظهرت نتائج الدراسة انه تم التوصل الى بناء الاختبار المعرفي لقياس وتقويم الكفاءة المعرفية للقدرات الادارية لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية ، كما واظهرت ان درجة امتلاك اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية جاءت ضمن المستوى الضعيف على الاختبار ككل بنسبة (٥٥%)، وعلى كل مجال من مجالات الاختبار على حدى كانت ايضا ضمن المستوى الضعيف والتي تبينها النسب المئوية التالية: التخطيط (٥٧%)، التنظيم (٥٣%)، الاشراف والتوجيه (٥٦%)، الرقابة (٥٠%). كما واظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير نوع الاتحاد على الدرجة الكلية للاختبار ولصالح الاتحادات الاولمبية، كما لم تظهر نتائج الدراسة اي فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي .

الفصل الاول

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- اهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- محددات الدراسة
- مصطلحات الدراسة

بناء اختبار معرفي لقياس وتقويم الكفاءة المعرفية للقدرات الادارية لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية

المقدمة :

الادارة عبارة عن نشاط انساني مهني ليست نشاطا ميكانيكيا او اليا او كيميائيا، فالادارة تقوم على توجيه جهد بشري جماعي في حدود المنظمة الادارية، وبالتالي فانها تعتمد بصفة اساسية على العنصر الانساني، وما يقوم به من انشطة خلال مراحل العملية الادارية ونجاح الادارة يتوقف على كفاءة هذا العنصر، وما يبذله من جهد (عبده،٢٠١١).

ويرى سيد الهواري ان الادارة هي ذلك العضو المسئول عن تحقيق النتائج التي وجدت من اجلها اية مؤسسة او هيئة او منظمة، كما يرى ان الادارة تكون ملتزمة بعدة التزامات اساسية في تحقيقها للنتائج، كاختيار افضل العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة، استخدام تلك العناصر افضل استخدام ممكن والاستمرارية وتحقيق التوازن بين متطلبات الاجل القصير والاجل الطويل (درويش واخرون،٢٠٠٩).

يعتبر النشاط الرياضي هو النشاط الرئيسي للاتحادات الرياضية حيث يستحوذ على قدر كبير من اهتمام ادارات الاتحادات و الدليل على ذلك ما يوضحه قدر الموازنات المرصودة وهذا ما يتطلب وجود ادارة واعية تقوم بالاشراف والمتابعة والتقويم للانشطة الرياضية بالاتحادات ويجب ان تكون هذه الادارة على الدرجة التي توازي هذه الاهتمام.وتعرف الادارة الرياضية بانها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية او انشطة بدنية ترويحية (بدوي،٢٠٠١).

كما وتعتبر الادارة فن متميز له علاقة مباشرة بمعظم جوانب حياة الانسان. في نفس الوقت هي وسيلة فعالة وناجحة لتحقيق الاهداف المنشدة لاي مجال من مجالات حياة الانسان، فان غابت الادارة عن حياة الانسان يحل محلها العشوائية والارتجال مما يهدد اي مجال بالفشل. وهي ايضا فن قيادة الافراد، بهدف انجاز الاعمال وتحقيق الاهداف، والفن هنا عبارة عن المهارات المكتسبة في تطبيق العلم بحيث يؤدي هذا التطبيق الى افضل النتائج وبالاسلوب الذي يرضي اهتمامات من هم موضع التطبيق، فالانسان كائن مركب متعدد الجوانب والتعامل معه يحتاج الى قدرات خاصة. حيث ان الانسان ليس ترسا في آلة فلو صورنا وجود هيئة ادارية وتعاقب عليها اثنان من المديرين تحت نفس الظروف و بنفس الاشتراطات نجد ان هناك اختلافا في مدى تحقيق

هذه الهيئة لاهدافها ويرجع ذلك الى قدرة كل مدير على تطبيق علم الادارة في الهيئة الرياضية التي يديرها، فالادارة قادرة على الانجاز، وهي الطريق الصحيح للوصول الى الاهداف والاماني، والادارة الرشيدة وسيلة فعالة للنجاح وهي قوة تحمي الاهداف من التصدع والانهيار والضياع وتحصنها ضد المتغيرات الدخيلة التي تعمل على ضياعها، والادارة ضد العشوائية تحارب الارتجال وتندد به، فلنا ان نتصور اي جانب من جوانب الحياة اذا لم يكتنفه التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة من خلال قرارات رشيدة واعية، فلن يكتب له النجاح لانه سوف يقتل في مهده وسوف يكون مغتربا ولا يمكن ان يحقق اهدافه (شرف، ١٩٩٠).

ان العمل المنجز ما هو الا بذل للجهد والمال والوقت، ومن الجدير ان يتم معرفة وقياس ما يتم انجازه وبذله، حيث ان معرفة القيمة المقاسه هي احدى الطرق والوسائل للاستمرار وتعزيز فاعلية العمل و رفع مستوى الاداء، عبر تطوير اليات جديدة و رفع القدرات و المهارات للعاملين و بالتالي الوصول لضمان الكفاءة .

ويقع على عاتق الاتحادات الرياضية مهام ومسؤوليات كبيرة بشان تطوير المستوى الرياضي، وهذا هاجس العاملين بها من اداريين، حيث يتم وضع الخطط السنوية او ذات الاربع سنوات لرفع الاداء الفني للاعبين والادارة بشكل عام، بما يضمن توظيف للموارد المالية توظيفا جيدا ينعكس بتطوير القدرات الادارية والعلمية والفنية للمنظوين تحت مظلة الاتحاد.

كما ان مهمة الادارة العلمية في قيادة وتوجيه الاتحادات الرياضية بشكل علمي لرفع عمل الاتحادات الرياضية، وهو الدور الذي تطلع اليه اللجنة الاولمبية لقيادة الحركة الرياضية، مما يتطلب مسؤولية والتزام كبيرين على الاتحادات الرياضة حتى يكون هنالك مستوى رياضي جيد للمنتخبات الرياضية، لذا فهناك جوانب رئيسية تعمل بها جميع الدول المتقدمة رياضيا لضرورة وجودة الادارة المركزية للرياضة والتنسيق المتكامل بين الاتحادات الرياضية والحكومة والقطاعات الاخرى وتقديم الدعم والتسهيلات لها.

و ترى الباحثة ان القياس والتقويم يعد جزأ لا يتجزأ من الإدارة العلمية المعاصرة، ومكون اساسي من مكوناتها، حيث لا يمكن اليوم تقييم موظف أو مدير الا بالاستناد الى ممارسات حركة القياس والتقويم المعاصر، كما أنه لابد من تقييم وقياس أداء الادارات الرياضية من أجل معرفة امكانية تنفيذ الخطط التي تضعها الاتحادات، وانطلاقا من ذلك يجب ان يتم ربط عملية القياس و التقويم مباشرة بأهداف الادارة، وتأكيد استمرارية التقويم وشموليته بحيث يغطي كل مستويات الادارة الدنيا والوسطى والعليا ويغطي كل وظائف الادارة، من تنظيم رقابة وتحفيز

وتدريب وغير ذلك والتوجه قدر الامكان نحو تنويع اساليب وأشكال القياس واستخدام كل أدواته من اجل الافادة من مزاياها.

كما يجب إعطاء التقويم الهادف والموضوعي والمستمر دوره الفعال في عملية تعيين وترقية المديرين والموظفين، واعتماد نتائج التقويم والقياس كأساس في اتخاذ القرارات الادارية السليمة والتخلي نهائيا عن النظرة التقليدية الى القياس والتقويم، والتي تجعله مجرد عملية هامشية منفصلة عن عملية التنمية والإصلاح الاداري حيث يسمى أي شخص مدير دون قياس نتائج عمله السابق، هذا الامر هو الذي ادى الى فشل الادارات (تيشوري ،٢٠٠٩).

ويبرز دور اللجنة الاولمبية الاردنية والهيئات العامة للاتحادات الرياضية المختلفة في اختيار الكفاءات في العمل الاداري، وجعل اساس التنافس مبني على مستوى الكفاءات الافضل في العمل الاداري، تحقيقا للشعار القديم المتجدد والذي نلقيه في كل مناسبة "وضع الرجل المناسب بالمكان المناسب".

ويعتبر بناء الاختبارات المعرفية احدى الوسائل العلمية التي تساعد في تطوير العملية الادارية وحسن ادارة الموارد البشرية والمالية، حيث ان عملية الادارة في أي مؤسسة ليست بالعملية السهلة كما يعتقد اغلب الناس، فالتعامل اليومي مع الافراد وحسن ادارتهم وتوجيههم وتنمية قدراتهم وحثهم على العمل والعطاء ومكافئتهم وربط ذلك كله ببرامج ممنهجة ومعروفة مسبقا، ليست عملية سهلة بل يتطلب قدرات توافقية ادارية و اجتماعية و مهارات اتصال مختلفة لا تتوفر بسهولة في أي شخص .

ان التطور الذي طرق التربية الرياضية مؤخرا جعلنا نستعين بالاسلوب العلمي لمعالجة امورها و حل مشاكلها ، فكان لزاما عليها ان تلجا الى التنظيم المبرمج و الادارة الجيدة كفن و علم لتنظيم انشطتها المختلفة ، فالادارة الرياضية تقود التقدم و تعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير و تنمية عوامله و تحريك متطلباته و هي الادارة الفاعلة في زيادة الانجاز الرياضي و تطويره كما ونوعا وان مسالة ادارة وتنظيم التربية البدنية والرياضية واحده من اهم و المسائل التي يمكن ان تؤثر على عمليات صنع التطور وتحقيق النتائج والانجازات في كافة الالعاب الرياضية (ابراهيم ، ٢٠٠٠).

إن المنظمات الإدارية وما وصلت إليه من تقدم وتطور علمي، كان ولا يزال نتاج القائمين والمشرفين على هذه المنظمات، وقدرتهم على توظيف القدرات والإمكانات المتاحة للوصول إلى ما وصلت إليه من تحقيق للأهداف المطلوبة، حيث أن إعداد المديرين وإكسابهم

المهارات القيادية والإدارية اللازمة لمواجهة التحديات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية من أهم النشاطات التنموية والتطويرية للمنظمات المعاصرة في مجال التطوير الإداري والأداء الإبداعي (عباس،٢٠٠٤).

ان الادارة الرياضية تعتبر من اهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث، لانها الاداة الفاعلة في زيادة الانجاز الرياضي و تطويره كماً و نوعاً وهي تخطيط و تنفيذ ومتابعة و تقويم لكل الانشطة الرياضية (ابراهيم،٢٠٠٠).

وفي ضوء ما سبق ستقوم الباحثة ببناء اختبار معرفي وذلك لقياس وتقويم الكفاءة المعرفية للقدرات الادارية لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية لما له من دور هام في تحقيق اهداف الاتحادات، والوصول للانجازات المرجوة من هذه الاتحادات.

مشكلة الدراسة:

ان الادارة في الاتحادات الرياضية ليست عملية عشوائية، بل استعراض لكافة المتطلبات المطلوبة لتحقيق الاهداف، من خلال السياسات المستخدمة والخطط المستقبلية الرياضية وربطها بفلسفة الادارة، والتي تتوازن مع اهداف الدولة ورفع مستوى الاداء الاداري، باعتماد كافة الاساليب الحديثة واتخاذ الوسائل والطرق الكفيلة بانجاح العملية الادارية المستخدمة في العمل الرياضي.

ومن خلال عمل الباحثة كمتطوعة في العديد من الاتحادات الرياضية ومشاركتها للفعاليات المختلفة الدولية والاسيوية والعربية والمحلية لاحظت ان هناك فروق في القدرات والامكانات الادارية لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية ومن اجل الوقوف على مدى امتلاكهم للكفاءة المعرفية للقدرات الادارية وضعت الباحثة تساؤل: وهو هل يمتلك الاداريين العاملين في مجالس الاتحادات الرياضية للكفاءة المعرفية في مجال الادارة الرياضية لتساهم في تطوير الالعاب الرياضية التي يقومون على ادارتها ؟

وهنا تكمن مشكلة الدراسة في عدم وجود اداة قياس خاصة ومبنية على الأسس العلمية لقياس الكفاءة المعرفية للقدرات الإدارية لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية، ولذلك ارتأت الباحثة بناء اختبار معرفي لقياس وتقويم الكفاءة المعرفية للقدرات الادارية لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية.

اهمية الدراسة :

١- بناء اداة موضوعية لقياس الكفاءة المعرفية للقدرات الادارية لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية.

٢- استخدام الاداة يساعد في قياس التحصيل المعرفي في الجوانب الادارية لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية.

٣- استخدام الاداة يساعد في تشخيص نواحي القوة والضعف لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية في الكفاءة المعرفية للقدرات الادارية .

٤- استخدام الاداة يساعد في تقويم الاداء الاداري لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية .

اهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة الى :

١- بناء اختبار معرفي لقياس الكفاءة المعرفية للقدرات الادارية لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية.

٢- التعرف الى درجة امتلاك اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية للكفاءة المعرفية في مجال الادارة الرياضية.

٣- التعرف الى الفروق في درجة امتلاك اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية للكفاءة المعرفية للقدرات الادارية تبعا لمتغيرات: نوع الاتحاد، الخبرة والمؤهل العلمي.

تساؤلات الدراسة:

١-ما هو الاختبار المعرفي المناسب لقياس الكفاءة المعرفية للقدرات الادارية لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الأردنية ؟

٢-ما درجة امتلاك اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية للكفاءة المعرفية في مجال الادارة الرياضية ؟

٣- هل هناك فروق في درجة امتلاك اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية للكفاءة المعرفية للقدرات الادارية وفقا لمجالات الدراسة تعزى لمتغير نوع الاتحاد ؟

٤- هل هناك فروق في درجة امتلاك اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية للكفاءة المعرفية للقدرات الادارية وفقا لمجالات الدراسة تعزى لمتغير لمتغير الخبرة ؟

٥- هل هناك فروق في درجة امتلاك اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية للكفاءة المعرفية للقدرات الادارية وفقا لمجالات الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

محددات الدراسة:

- المحدد المكاني: مقار الاتحادات الرياضية الاردنية.
- المحدد الزماني: تم توزيع الاختبار على افراد عينة الدراسة من تاريخ ٢٠١٤/٣/٩ الى ٢٠١٤/٥/٢١م.
- المحدد البشري: اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية .

مصطلحات الدراسة:

- الكفاءة المعرفية: هي مجموع ما يملكه الفرد من معارف ومعلومات وخبرات مبنية على اسس علمية تم اكتسابها من خلال التعليم الاكاديمي وقام بتوظيفها وتجنيدها للقيام بعمله على افضل نحو (تعريف اجرائي).

- الإدارة الرياضية: هي المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل مؤسسة ما تهتم بشؤون نشاط رياضي معين (ابو حليمة، ٢٠٠٤).

- الخبرة: كل ما اكتسبه الفرد من مهارات وقدرات ادارية خلال سنوات عمله كإداري في الاتحاد الرياضي المعني (تعريف اجرائي).

- الاتحادات الرياضية: هيئات اهلية تطوعية تتشكل وفقا لاحكام النظام وتهدف الى رعاية شؤون اللعبة (منشورات اللجنة الاولمبية الاردنية، ٢٠٠٤).

- مجلس الاتحاد: يتالف من الاعضاء المنتخبين من الهيئة العامة للاتحاد وهو المعني بتولي ادارة شؤون اللعبة والاشراف على اللجان المساعدة (تعريف اجرائي).

- الاتحاد الاولمبي: الاتحاد الاردني للالعاب الرياضية المعتمدة والمدرجة في الدورات الاولمبية والعضو في اتحاد دولي تعترف به اللجنة الاولمبية الدولية، مثل: اتحاد كرة القدم، المبارزة، الملاكمة، كرة السلة، كرة الطائرة، المصارعة، السباحة (منشورات اللجنة الاولمبية الاردنية، ٢٠٠٤).

- الاتحاد غير الاولمبي: اتحاد اردني لالعاب رياضية غير معتمدة وغير مدرجة في الدورات الاولمبية والعضو في اتحاد دولي لا تعترف به اللجنة الاولمبية الدولية، مثل : اتحاد الكيك بوكسينغ، جوجيتسو (منشورات اللجنة الاولمبية الاردنية، ٢٠٠٤).

- الاتحاد المعترف به دوليا: الاتحاد الاردني لالعاب رياضية غير معتمدة وغير مدرجة في الدورات الاولمبية والعضو في اتحاد دولي تعترف به اللجنة الاولمبية الدولية، مثل: اتحاد

الشطرنج، اتحاد الكراتيه، السكواش، بليياردو، بولينغ، بريدج (منشورات اللجنة الاولمبية الاردنية، ٢٠٠٤).

- الاتحاد النوعي: الاتحاد الذي يمارس نشاطا يخدم الحركة الرياضية ويساهم في دعم الحركة الاولمبية، ويوافق مجلس ادارة اللجنة الاولمبية الاردنية على عضويته في اللجنة الاولمبية الاردنية، مثل: الاتحاد الرياضي المدرسي، الشركات، الاعلام الرياضي، الطب الرياضي (منشورات اللجنة الاولمبية الاردنية، ٢٠٠٤).

- القدرات الادارية :ما يمتلكه الاداريين العاملين في الاتحادات الرياضية من معارف ومعلومات وقدرات لتوظيفها بالعمل الاداري للاتحادات الرياضية بما يتناسب وطبيعة المتطلبات الواجب تحقيقها (تعريف اجرائي).

- الاداري: هو الفرد الذي يشغل مركزا من المراكز ذات المسؤولية في التنظيم ويتولى اختصاصات محدودة تلقي عليه بمسؤوليات تتطلب انجازات على هدى السياسة العامة الموضوعة في نطاق الخطة المحددة التي يلتزم بتنفيذ الجزء الداخلي منها في نطاق اختصاصه (عبد المقصود والشافعي، ٢٠٠٣).

- الاختبار: اداة او وسيلة تستخدم للقيام بقياس معين قد تكون مكتوبة او شفهية او اداة ميكانيكية نوع اخر (مورو واخرون،٢٠٠٢).

- القياس: عملية تشير الى الاجراءات المقننة والموضوعية والتي تكون نتائجها قابلة للمعالجة الاحصائية (علاوي ورضوان،١٩٩٦).

- التقويم: يقصد به اصدار الاحكام القيمية، واتخاذ القرارات والاجراءات العملية بشان موضوع او برنامج ما او حتى فرد ما، وقد تتاسس الاحكام القيمية على مدى تحقق الاهداف على النحو الذي تحددت به للبرامج او المشروع، وقد تتأسس الاحكام على مدى قيمة او جدوى او فعالية برنامج او طريقة او مشروع ما، وذلك بهدف اتخاذ قرارات عملية بشأن الاستمرار في المشروع او تعديله او تطويره او التخلي عنه (رضوان، ٢٠٠٦).

الفصل الثاني

- الإطار النظري
- الدراسات السابقة
- التعليق على الدراسات السابقة

اولا: الاطار النظري:

الاختبارات المعرفية :

تعد الاختبارات من اهم الادوات التي تمدنا بالبيانات التي يستند اليها في اتخاذ العديد من القرارات المهمه ولاهداف متنوعة منها: اختيار شخص لوظيفة ما من بين مجموعة من المتقدمين لهذه الوظيفة، كما فعل الصينيون القدماء، او لاغراض التصنيف كتحديد مسار الطلاب بما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وفي تقويم تحصيل الطلبة من خلال الدرجات التي يحصلون عليها من الاختبارات الصفية وغير ذلك الكثير(Allen and Yen,١٩٧٩).

أما ساكس Sax (١٩٨٩) فيعرف الاختبار بأنه مهمة أو سلسلة من المهام تستخدم في الحصول على ملاحظات منظمة يفترض أنها تكون ممثلة لسمات أو خصائص تربوية أو نفسية.

ويعرف شيز (١٩٧٨) الاختبار بأنه إجراء منظم لموازنة أداء الفرد بمستوى أداء محدد مسبقاً.

وهناك أشكال عدة من هذه الاختبارات ، يمكن تصنيفها إلى نمطين :

النمط الأول: وفيه يطلب من المفحوص اختيار الإجابة (الاستجابة)المناسبة من بين عدد من الإجابات، ويتضمن هذا النمط وحدات الاختبار التالية: الصواب - الخطأ، الاختيار من متعدد، المزاوجة.

النمط الثاني: وهو يستلزم إمداد المفحوص بالمعلومات الضرورية التي تمكنه من الإجابة (الاستجابة)، ويتضمن هذا النمط الإجابات القصيرة كالتكميل وكتابة المقال (رضوان، ٢٠٠٦).

مفهوم الادارة

شهد الفكر الإداري تطور نظريات عديدة تهدف إلى جعل المنظمة قادرة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من اجلها بكفاءة وفاعلية وذلك بالتركيز على إيجاد أسلوب إداري يتم من خلاله ممارسة العمليات الإدارية المختلفة، فمعظم النظريات الإدارية بدءا بالإدارة العلمية، وإسهامات تايلور، ومرورا بالبيروقراطية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، وانتهاء بالنظريات العلمية الحديثة مثل نظرية الإدارة بالأهداف والإدارة الموقفية وإدارة الأزمات والإدارة التحويلية وغيرها، نجد أنها تتفق على ضرورة تكوين بيئة عمل ايجابية داعمة تمكن المنظمة من الاستمرار والبقاء والتطور وهو ما يسمى بالمناخ التنظيمي (Paul &Medson,١٩٩٨).

والادارة تعبير يتكرر دائما وفي مواقف مختلفة وهو يعني اشياء متباينة للاشخاص المختلفين فالادارة عند البعض هي مجموعة الافراد الذين يشغلون المناصب الرئاسية والقيادية في المؤسسات والاندية والاتحادات الرياضية وفي الاعمال المختلفة في المجتمع. والادارة عند البعض الاخر هي مجموعة الاعمال والوظائف التي يمارسها المسئولون في مواقع العمل المختلفة، في حين يرى فريق من الناس ان الادارة هي تلك القواعد والاجراءات المنظمة للعمل والتي يتعامل الناس على اساسها (ابراهيم،٢٠٠٠).

كما وشهدت ميادين الإدارة العديد من التطورات والتغيرات سواء أكان ذلك في تعريفات العملية الإدارية، أو في تحديد أفضل النظريات الإدارية، وكذلك الأنماط والأساليب الإدارية التي ينبغي استخدامها، فالجدل مازال قائما حول أفضل الأساليب والأنماط الإدارية التي ينبغي استخدامها عند تنفيذ المهمات الإدارية (العرفي ومهدي،١٩٩٦).

كما وتعكس تعريفات الإدارة التالية خاصية العملية الإدارية من وجهات نظر علماء الإدارة ومن أبرز هذه التعريفات:

عرف تايلور الإدارة بأنها: "معرفة ما يجب أن يمارسه الأفراد بدقة، والتأكد من تطبيقهم لذلك بأفضل الطرق، وأقل التكاليف" (المغربي ،٢٠٠٦).

اما فايول فعرفها بأنها " التنبؤ والتخطيط والتنظيم واصدار الاوامر والتنسيق والرقابة " (شرف، ١٩٩٠).

وعرفها تشارلز ومارتش "بان الادارة عبارة عن مجموعة متداخلة ومترابطة من العمليات او الوظائف التي تشمل التخطيط، التنظيم، مجموعة العمل، القيادة، الرقابة، حيث تعتمد هذه العمليات على مجموعة من المدخلات البيئية من موارد بشرية وموارد مادية وموارد بنائية ومصادر تكنولوجيا المعلومات وذلك من اجل تحقيق مجموعة من الاهداف" (Charles A, MarchL,١٩٩٨)

وعرفها لفنجستون بأنها: "الوصول إلى الهدف بأفضل الوسائل والطرق، وأقل التكاليف والجهود، وذلك بمراعاة الموارد والتسهيلات المتاحة وحسن استخدامها وتشغيلها".

أما دافيز فعرفها بأنها: "تلك الجهود التي تتعلق بتنسيق أعمال المنظمة وتنظيمها، وتحديد سياسات الأعمال والرقابة النهائية على المديرين والقائمين بالتنفيذ".

وتعرض ديموك للإدارة معرفا إياها من خلال التساؤلات والإجابات الضمنية كالتالي: " الإدارة هي أن تعرف إلى أين تريد أن تصل، وتستعد للمشاكل التي قد تحدث، وأن تتعرف على القوى والعوامل الواجب التعامل معها، ومعرفة كيفية التصرف مع العمل والطاقم بكفأة وبدون ضياع في مرحلة الوصول إلى الهدف".

وتتناول فوليت في تعريفها للإدارة العلاقة الاعتمادية بين الإداري والعاملين، حيث عرفتها بأنها "فن الحصول على الأشياء من خلال الآخرين".

ويعرف دراكر الإدارة من خلال ما يقدمه المديرون وما يبذلون من جهد لتوجيه منظماتهم، وقيادتها من خلال اتخاذ القرارات المتعلقة باستخدام موارد وإمكانيات التنظيم لتحقيق الأهداف.

أما كونتز فعرفها بأنها "عملية تصميم البيئة والمحافظة عليها والتي يعمل بها الأفراد كمجموعات لانجاز أهداف مختارة بكفاءة" (المغربي،٢٠٠٦).

وحدد جيبسون تعريفه للإدارة بأنها "عملية يتم من خلالها التنسيق بين أنشطة الأفراد الآخرين لتحقيق نتائج لا يمكن تحقيقها من تصرف فرد بمفرده"(حريم وآخرون،١٩٩٨).

المستويات الإدارية في المجال الرياضي:

تختلف المستويات الإدارية من مؤسسة رياضية إلى أخرى، وذلك اعتمادا على حجم المؤسسة، ونشاطها، وعدد العاملين فيها، ولكن بشكل عام تقسم المستويات الإدارية في المؤسسات الرياضية الى :

١- مستوى الإدارة العليا: ويوجد هذا المستوى في قمة الهرم التنظيمي في المنظمات الرياضية، كرئيس اللجنة الأولمبية الوطنية، رئيس إتحاد لعبة ما، رئيس نادي رياضي، وتكمن واجبات هذا المستوى الإداري بالأتي:

أ - رسم السياسات والاستراتيجيات وتحديد الأهداف العامة للمؤسسة الرياضية.

ب - توجيه عملية التفاعل بين المؤسسة الرياضية والبيئة المحيطة بها.

ج - وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتحقيق الأهداف المحددة.

د - وضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية، وتحديد المستويات الإدارية وتوزيع المراكز الوظيفية.

٢- مستوى الإدارة الوسطى: يطلق على هذا المستوى الإدارة التنفيذية الممتدة بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، ويحتوي أكبر مجموعة من المديرين مثل: مدير الاتحاد، المدير التنفيذي للعبة ما، مدير النشاط الرياضي بالنادي، ويقوم هذا المستوى بترجمة السياسات والأهداف العامة المحددة من جانب الإدارة العليا، ويضعونها موضع التطبيق في مستوى الإدارة الدنيا، وتاليا بعض المسؤوليات الإدارية لهذا المستوى:

- وضع الخطط الفرعية في ضوء الخطة العامة التي تضعها الإدارة العليا مثل: الخطط التنفيذية لأنشطة الاتحاد أو النادي، الخطط التسويقية، خطط تطوير أفراد المنظمة الرياضية.

- تحديد الوصف الوظيفي والمسؤوليات والواجبات لأفراد الإدارة الدنيا.

- تحديد معايير الرقابة والأداء في كافة أقسام المؤسسة الرياضية.

- تحقيق التناسق والتفاعل بين أقسام المؤسسة الرياضية بما يمنع تضارب أنشطتها.

- الإسهام في وضع السياسة الخطة العامة، من خلال تقديم التغذية الراجعة عن الأداء الإداري بالمؤسسة الرياضية للإدارة العليا.

٣- مستوى الإدارة الدنيا: ويطلق على هذا المستوى اسم الإدارة المباشرة، أو الإدارة الإشرافية، ويمكن وصف مديري مستوى الإدارة الدنيا بأن الواحد منهم يشرف على مجموعة قليلة من الأفراد، ومن أمثلة هذا المستوى الإداري في المجال الرياضي: إداري الفريق والذي يكون مسئولا عن مجموعة اللاعبين فقط، رئيس لجنة الحكام، رئيس اللجنة الفنية في الاتحاد، وبشكل عام فإن هذا المستوى الإداري يقوم بالأتي:

- الإشراف اليومي على تنفيذ الخطط والبرامج والأنشطة.

- تقييم الأفراد الذين هم تحت إشرافه المباشر، والعمل على تصحيح الأخطاء المكتشفة مباشرة. (شرف ١٩٩٠).

مهارات الادارة الرياضية

ان من اهم مهارات الادارة الواجب توافرها المهارات (الفنية، الانسانية والادارية)، وتعتبر هذه المهارات متطلبا اساسيا في كل مستويات الادارة، وتتمثل المهارات الفنية في المعرفة والاجراءات والاساليب المرتبطة بنوع النشاط ويجب ان يكون المدير الرياضي دارسا وممارسا الرياضة لكي يعرف متطلبات العمل الاداري.

اما المهارات الادارية، فهي مهارات ترتبط بالقدرة على النظرة الشمولية للمؤسسة ككل من حيث تنظيماتها الفرعية واقسامها وانشطة كل منها، وفهم العلاقات المتبادلة بين وحدات المؤسسة الرياضية والقدرة على توقع ما يمكن ان يحدث في حالة تغيير اي جزئية من جزئيات العمل.

اما عن طبيعة الادارة في التربية الرياضية فانها تتطلب قدرات خاصة ومتميزة لديمومة العمل بهدف تحقيق الاهداف المنشودة، فالادارة الناجحة تعتمد على عوامل عدة اهمها:

١- القيادة والموظفين وجميع العاملين في مجالاتها.

٢- المنشآت والمرافق والمعدات والادوات.

وبذلك يتم تحديد طبيعة العمل والمسئولية الكبيرة للادارة والتنظيم في مجال التربية الرياضية وميادينها المتعددة.

اما فيما يتعلق بكيفية اداراة اقسامها فتتحدد (كما يراها السمهوري) بالتالي:

١- تعيين الاهداف الرئيسية والعمل على تحقيقها، فضلا عن تحقيق الاهداف الخاصة الى جانب تنظيم وادارة الاعمال بين العاملين .
٢- تحديد الموارد المالية المتوفرة والطاقات البشرية العاملة وظروف العمل وطبيعته.
٣- تنمية روح التعاون بين العاملين وذلك يعد احد اركان العمل الاداري الناجح.
٤- توفير مستلزمات العمل من تجهيزات ولوازم تخدم الحركة الرياضية.
٥- رعاية العاملين في المؤسسة من جميع النواحي الاجتماعية والاقتصادية والصحية بما يضمن استمرارهم.

اهم المؤثرات الاساسية في تطوير مفهوم الادارة خلال القرن العشرين:

١- حركة الادارة العلمية لفريدريك تايلور، فقد نجح تايلور في تعميق مفهوم البحث العلمي في الادارة، كما اوضح اهمية الادارة كعلم يعتمد على اسس ومبادئ قابلة للتطبيق في مختلف المجالات البشرية.

٢- المبادئ العامة للادارة كما اوردها هنري فايول فقد حدد عددا من المبادئ الادارية التي يمكن تطبيقها في مختلف المواقف الادارية وهي:

- مبدا تقسيم العمل
- مبدا السلطة والمسئولية
- مبدا الانضباط
- مبدا وحدة القيادة
- مبدا وحدة التوجيه
- مبدا اولوية الصالح العام
- مبدا المكافاة العادلة للافراد
- مبدا المركزية في السلطة
- مبدا تدرج السلطة
- مبدا الترتيب
- مبدا المساواة
- مبدا استقرار العاملين
- مبدا توفير روح المبادأة والابتكار
- مبدا روح الفريق

وقد اضفى فايول على تلك المبادئ للادارة سمة العمومية في التطبيق اذ لا يمكن تطبيق هذه المبادئ بوجه عام في ادارة نشاط جميع الهيئات اياً كان طبيعة نشاطها .

٣- تطبيق العلوم السلوكية على مفاهيم الادارة: والمقصود بتطبيق العلوم السلوكية على مفاهيم الادارة هو تطبيق نتائج دراسات وابحاث علم النفس وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع وذلك بهدف السلوك التنظيمي ومن ثم الفهم للطبيعة البشرية وتحليل مواقف وسلوك الافراد بما يضمن نجاح التطبيق الاداري.

ويعد الفضل في تعميق استخدام مدخل العلوم السلوكية في حل مشاكل الادارة الى الباحثين الذين اجروا دراساتهم على مصنع هورثون بالولايات المتحدة الامريكية، وكان من ابرزهم التون مايو الذي كان مستشارا لهذه الدراسات والذي يعد مؤسس حركة العلاقات الانسانية.

وبذلك اتجهت الادارة الى الاهتمام بدراسة السلوك البشري لاهمية الاعتبارات الانسانية والاجتماعية في المجال الاداري.

٤- المداخل الكمية ومدخل النظم في الادارة: فقد اصبح يستخدم على نطاق واسع الطرق الكمية لترشيد اتخاذ القرار الاداري، ولقد اسهم ذلك التوسع في استخدام اجهزة الحاسب الالي. ومن المداخل الاساسية لتطبيق اسلوب البحث العلمي في الادارة في مجال اتخاذ القرار الاداري المناسب يوجد مدخل بحوث العمليات وهو مدخل رياضي لاصدار القرار الاداري. اذ يعد بمثابة تطبيق للطريقة العلمية لدراسة البدائل في موقف معقد بما يحقق توفير اساس كمي للوصول الى البديل الانسب الذي يحقق الهدف. ويقوم جوهر بحوث العمليات على تصوير المشكلة المراد اتخاذ قرار بشانها في شكل نموذج رياضي ويعبر عن العلاقة بين عناصر الظاهرة المراد دراستها، وبذلك يمكن تحديد اثر تغير عنصرين من العناصر على ابعاد الظاهرة التي يتم دراستها. ونتيجة للتقدم الذي حققه استخدام الاساليب الكمية في اتخاذ القرار الاداري فقد اصبح مدخل النظم الاكثر شيوعا في التطبيق في مجال الادارة (درويش والحماحمي، ٢٠٠٩).

المدارس الادارية:

اولا: المدرسة الكلاسيكية:

يطلق مصطلح المدرسة الكلاسيكية او التقليدية على عدد من النظريات التي ظهرت في العالم الغربي في الفترة التي اعقبت الثورة الصناعية ومن النظريات التي تندرج تحت هذه المدرسة.

أ- **نظرية الادارة العلمية**: مؤسسها فردريك تايلور الذي اصدر كتابا بعنوان(مبادئ الادارة العلمية)١٩١١م. وهو ابو الادارة العلمية وسبب تسمية هذا العالم بهذا الاسم هو غرس مفهوم البحث العلمي في الادارة وابراز اهميته كعلم قائم على مبادئ عامة صالحة للتطبيق في مختلف المجالات البشرية، وكانت اهم افكاره تتلخص بتحقيق الكفاية الانتاجية، التخصص

وتقسيم العمل والفصل بين العمل الفكري والتنفيذي، ضرورة اختيار العمال وتدريبهم على اسس علمية ومنهجية وضرورة الايمان بقيمة الحوافز واهميتها في رفع الانتاجية (ابو حليمة، ٢٠٠٤)

وتتمثل الأسس التي حددها تايلور لأسلوب الاداره العلمية بالمبادئ التالية:

١- تطبيق الأسلوب العلمي لكل وظيفة والاعتماد على الطرق ذات الكفاءة العلمية بتطبيق جميع الأنشطة لضمان استمرارية النمو.
٢- الاختيار العلمي الدقيق للعمال بالمهارات والقدرات اللازمة لكل وظيفة، مع تدريب العمال على الأساليب ذات الكفاءة العالية لتنفيذ المهام والعمليات.
٣- التأكيد على تحقيق التعاون من خلال نظام الحوافز وتحسين بيئة العمل بما يدعم تعظيم نتائج العمل.
٤- توزيع المسؤولية على الإدارة والعمال إذ يجب أن يقوم العمال بالعمل في مجموعات بما يؤدي لأفضل أداء ويختص المسئولين ذوي القدرات الفكرية العلمية بالإدارة بينما يقوم البعض الأخر بمتابعة تنفيذ الأعمال.

كما ساهم كل من فرانك وليليان جلبرث في هذا الاتجاه حيث اهتم فرانك بتنظيم هيكل المهام والأنشطة، وقد أدى ذلك إلى إنتاجية أعلى أما ليليان زوجته فقد اهتمت بحوثها بالإجهاد والتعب وأثرها على العمل، ودرست إنتاجية العمال وتأثرها بظروف العمل الصعبة، حيث حددت معايير للأداء اليومي، وأوقات للراحة وتحديد فترة لتناول الطعام وأصدرت قوانين لحماية العمال من العمل في ظروف صعبة أو غير أمنة، بالاضافة إلى ذلك أسهمت خرائط هنري جانت في جدولة العمليات الإدارية، وأساليب العمل والحوافز وربطتها بمعايير ومقاييس محددة تعتمد على أساليب وطرق الرقابة الدقيقة (المغربي،٢٠٠٦).

ب- نظرية التنظيم الاداري(نظرية المبادئ الادارية): كان فايول اول الذين دعوا الى وحدة اسس التنظيم في الادارة العامة وادارة الاعمال الخاصة ومن مؤلفاته" الادارة العامة والصناعة" واكتشفت كتاباته سنة ١٩٢٠م في امريكا وبريطانيا، وقد تركزت أفكار فايول حول المستويات الإدارية العليا بعكس تايلور الذي ركز على المستوى الإجرائي التنفيذي (المستويات الإدارية الدنيا)، ويرى فايول أن تقسيم العملية الإدارية إلى أنشطة يزيد من فاعلية العمل وديناميكيته ويسهل الإنتاج ويحسن مستوياته

وقد دعا الى تقسيم النشاطات في ادارة الاعمال الى ستة اقسام رئيسية:

- نشاطات فنية انتاجية
- نشاطات تجارية
- نشاطات امنية
- نشاطات مالية
- نشاطات محاسبية
- نشاطات ادارية (تخطيط، تنظيم، رقابة، قيادة، اتخاذ القرارات، والاتصال الاداري).(ابو حليمة، ٢٠٠٤) (الأغبري،٢٠٠٠).

ولا يمكننا إغفال دور ليندول أرويك في تطوير القيادة الإدارية والذي وضح أهمية عمليات تفويض المهام ودورها المؤثر في زيادة فعالية الإدارة، وهذا الاتجاه نوعا ما يتفق مع اتجاه الديمقراطي في الإدارة.

أما مساهمات الكاتب الأمريكي لوثر جوليك فقد أثرت النظرية الإدارية حيث طورت وأبرزت مفاهيم القيادة الإدارية من خلال تطوير مفاهيم المهمات الإدارية الرئيسية المتمثلة بالتخطيط، والتنظيم، وشؤون الموظفين، والتوجيه، والتنسيق والنشاط المتعلق بالبيانات والوثائق، والنشاط المالي. (كنعان،٢٠٠٧).

ج -النظرية البيروقراطية:

كان من اهم اراء ماكس ويبر بالادارة الكلاسيكية الذي كان من اهم اعلامها، التخصص في العمل مهم (اي التنظيم الهرمي للسلطة)، وضع نظام يوضح حقوق وواجبات العاملين، وضع نظام للتعامل مع مواقف العمل المختلفة، الترقيات والتعيينات تعطى حسب الكفاءة. كما ويعتبر ويبر اول من ساهم في تطوير الادارة العامة والتنظيم الحكومي لوضعه نظرية البيروقراطية في التنظيم البيروقراطي والذي في رأيه انه " هو ذلك النظام الذي يبحث عن الدقة والسرعة والوضوح والاستقرار وكذلك تأدية المهام بطريقة منتظمة وفقا للوائح والقوانين وتحديد السلطة والمسئوليات " (ابو حليمه، ٢٠٠٤).

وحدد ويبر أن:"التنظيم البيروقراطي يقوم على قاعدتين أو مبدأين هما:

- مبدأ العقلانية: أي أن هناك غاية أو هدفا واضحا للنشاط يعتبر مسوغا قانونيا له.
- مبدأ الكفاية: سواء أكانت من ناحية التكلفة أو الجهد أو الوقت وعلاقتها بالمردود في العمل.

وتعتمد البيروقراطية على وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب، وتحديد الأدوار بشكل واضح، وهو أمر يسهم في رفع كفاءة الموظفين وفي تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، كما

وتعتمد هذه النظرية على الكفاءة والإنجاز في التوظيف والترقية وشغل المناصب، وتهتم أن تقوم العلاقة بين الرئيس والمرؤوس على أسس موضوعية وقانونية، لكن البيروقراطية ارتبطت ارتباطا وثيقا بالإجراءات الروتينية، وعدم فاعلية الاتصالات، وإضعاف روح المبادرة الفردية والجمود والمركزية التسلطية (مصلح،٢٠٠٤).

ومن الملاحظ في المدرسة الكلاسيكية والنظريات التي انبثقت منها انها تعاملت مع العنصر البشري كآلة واهملت العلاقات الانسانية.

ثانيا: المدرسة السلوكية:

أ- مدرسة العلاقات الانسانية:

جاءت كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية بتفرعاتها متهمه اياها بانها اهملت الجانب الانساني ولم توليه الاهمية اللازمة. الا ان بدايتها كانت اثر الحرب العالمية الاولى مباشرة التي اثارت اهتماما بالعلاقات الانسانية وعقد اول مؤتمر حول العلاقات الانسانية في الصناعة عام ١٩١٨م في مدينة نيويورك ويعتبر كتاب واتينخ وليمز بعنوان "ماذا يدور في ذهن العامل " اول تعبير عن الاتجاه المشار اليه ونشر هذا الكتاب عام ١٩٢٠م.

وكان من اهم افكار هذه المؤسسة ان لا يتحدد حجم العمل الذي يؤديه الفرد على مستوى كفاءته وطاقته الفيزيولوجية فحسب وانما تحدده ادارته وخلفيته الاجتماعية، كما وتلعب المكافات والحوافز غير المادية دورها الرئيسي في تحفيز الافراد وشعورهم بالرضا، يواجه العمال سياسات الادارة كاعضاء في الجماعة، الاهتمام بتدريب الرؤساء والمشرفين على اساس المعاملة الانسانية، وان لمعنويات العاملين وعلاقات العمل اثر كبير على انتاجيتهم.(ابو حليمة،٢٠٠٤).

اي ان اصحاب مدرسة العلاقات الانسانية رأوا ان دراسة الادارة يجب ان ترتكز على العلاقات الانسانية، لذا تركز هذه المدرسة في ابحاثها على الافراد باعتبار ان دراسة الافراد تمثل جزءا رئيسيا من دراسة الادارة، وذلك من منطلق ان الافراد يعملون مع بعضهم البعض في جماعات لتحقيق اهداف محدده من قبل، ومن ثم يجب ان يكون تفاعلهم تفاعلا ديناميكيا مع الجماعة التي يعملون في اطارها.(درويش و الحماحمي،٢٠٠٩).

ب- **مدرسة تنمية التنظيمات**: ركز افرادها على على ضرورة فهم السلوك الانساني الفردي والجماعي كاساس لتحسين وتطوير العمل الاداري باتجاه تحقيق الاهداف ومن المواضيع المهمة في هذه المدرسة مفهوم الحاجات الانسانية ودوافعه ومفهوم الجماعة وديناميكيتها واساليب

القيادة الادارية المناسبة، كما وتندرج تحت هذه النظرية نظرية ماسلو للحاجات الانسانية وماكجروجر X , Y و نظرية العاملين ل فريدرك هيزبرغ.

نظرية ماسلو:

تعد نظرية ماسلو (سلم الحاجات) الاكثر شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الانساني في سعيه لاشباع حاجاته المختلفة.

وتنطلق النظرية من عدة مسلمات وهي:

- ان حاجات الانسان غير المشبعة هي ما تدفعه للسلوك، اما الحاجات المشبعة فلا تحرك السلوك لانها تترك نوعا من الاحساس بالاتزان.
- ان حاجات الانسان ليست جميعها بنفس القوة والتاثير، فالحاجات الاولية اشد الحاحا من الحاجات الثانوية.
- ان الحاجات متدرجة بصورة هرمية، يشترك الناس بصورة واضحة في اندفاعهم لاشباع الحاجات التي تاتي في قاعدة الهرم، ويتباينون في قوة اندفاعهم لاشباع الحاجات التي تمتد باتجاه قمة الهرم (عريفج، ٢٠٠٤).

وقد رتب ماسلو الحاجات على النحو الموضح في الهرم التالي:



(المصدر: يورك برس، ٢٠٠٦م: ٢٠).

وتتمثل النظرية في انه الحاجات تتحقق من اسفل الى اعلى، ومع تلبية الحاجات الجسدية للطعام والماء، ثم ياتي دور الحاجات الخاصة بالامن والمأوى والدفء، ومع تلبية هذه

الحاجات، فاننا نحتاج بعد ذلك لتحقيق عنصر الانتماء، واذا شعرنا بالانتماء فاننا نبحث عن تقدير الذات واحترامها، واذا تمكنا من التعبير عن ذواتنا، يصبح تحقيق الذات امرا ضروريا (يورك برس، ٢٠٠٦).

نظرية ماكجروجر

وضع ماكجروجر افتراضين مهمين هما النظريتان (X) و(Y) حيث تفترض النظرية (X)ان الانسان كائن كسول بالفطرة، حيث يعمل قليلا ويفقد الطموح ويكره تحمل المسئولية ويقاوم التغيير، وذلك على عكس قواعد الادارة التي تتطلب في الاصل ان يكون الافراد مصدر اقناع وتتم مكافأتهم، وكذلك عقابهم وتوجيههم والتحكم فيهم، حيث ان مسئولية الادارة تكمن في تنظيم العمل. اما عن نظرية (Y) فانها تفترض ان الانسان محفز بالفطرة ولديه امكانات للتطور والقدرة على تحمل المسئولية والاستعداد الى التصرف بشكل يهدف الى تحقيق اهداف مؤسسية، حيث تتحمل الادارة تنظيم عناصر المشروع المنتج بحيث تكون الغاية النهائية منها هي تحقيق اهداف اقتصادية، ولكن مهمتها الرئيسةهي تنظيم شروط وقواعد العمل حتى يصبح الافراد قادرين على تحقيق اهدافهم بشكل افضل عن طريق توجيه جهودهم الذاتية نحو تحقيق الاهداف (ساندي بير، ٢٠٠٧).

نظرية فريدريك هيزبرغ:

ان هذه النظرية تعتبر من اهم النظريات حيث حاول هيزبرغ وزملاؤه تحديد خصائص محتوى الاعمال بالاتي: المسؤولية والاستقلالية وتقدير الذات وتحقيق الذات، وان هذه العوامل يمكن اشباعها من خلال اناطة الصلاحيات والمهام المتحدية والاستقلالية، وكذلك تم تحديد العوامل الصحية التي تقابل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الامان والحاجات الاجتماعية في سلم ماسلو، والتي يمكن اشباعها من خلال الحوافز المادية كتوفير الظروف البيئية المناسبة والاجور وسياسات المنظمة والمكافآت التقاعدية وضمانات العمل (عباس، ٢٠٠٦).

ثالثا: المدرسة الكمية (مدرسة القرارات):

ينظر اصحاب مدرسة القرارات الى عملية الادارة على انها عملية اتخاذ القرارات، اي الاختيار بين البدائل فيما يرتبط بالهدف من القرار. وتناول الباحثون المنتمون لهذه المدرسة العديد من الموضوعات المرتبطة بعملية اتخاذ القرار بالدراسة والبحث، كاوجه النشاط الانساني في الادارة، ورد الفعل الاجتماعي للقرارات على افراد التنظيم، وكيفية الحصول على المعلومات

الضرورية لاتخاذ القرارات، وطرق الاتصال والتحفيز وكل ما هو مؤثر ومرتبط بعملية اتخاذ القرار (درويش و الحماحمي، ٢٠٠٩)

وكان برنارد من اهم المساهمين في هذه المدرسة وله العديد من الاسهامات منها:

- التاكيد على عملية اتخاذ القرارات وعلى القدرة المحدودة للفرد على الاختيار.
- النظر للتنظيم على انه مجموعة من النشاطات الجماعية والتعاونية للتغلب على محدودية قدرة الافراد على الاداء.
- اهمية النشاطات الجماعية والتعاونية للتغلب على محدودية قدرة الافراد على الاداء.
- تعتمد الكفاية الانتاجية على التوازن التنظيمي للافراد وهو عملية تفاعل بين ما تقدمه الادارة للفرد وبين ما يقدمه الفرد للادارة.

من اهم خصائص هذه المدرسة:

- تطبيق التحليل العلمي على المشاكل الادارية.
- العمل على تحسين قدرة المدير على اتخاذ القرارات.
- اعطاء اهمية كبيرة لمعيار الفعالية الاقتصادية.
- استخدام الالات الحاسبة الالكترونية في الادارة.

رابعا: المدارس الادارية الحديثة:

أ- مدرسة النظم :

لقد كانت المدرسة السلوكية كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية اذ كانت المدرسة الانسانية بمثابة دعوة الى تصحيح المفاهيم والمبادئ التي نادت بها المدرسة الكلاسيكية ثم ظهرت مجموعة من المدارس الحديثة.

اهم ما تنص عليه مدرسة النظم:

- النظريات الجديدة تبدأ من افتراض ان التنظيم الرسمي بشكله التقليدي لا يوفر الجو الصالح للسلوك التنظيمي.
- ان الانسان والسلوك الانساني من المتغيرات الاساسية المحددة للسلوك التنظيمي.
- ان الجوانب التي هي موضوع التركيز في دراسة الانسان هي تكوينه النفسي والاجتماعي وليس تكوينه الفسيولوجي الذي ركزت عليه النظرية العلمية.

- ان البيئة والمجتمع متغير رئيسي آخر في تحديد السلوك التنظيمي وبالتالي فالنظريات الجديدة تعتبر التنظيم نظاما مفتوحا بتبادل التاثير مع البيئة.
- هناك ميل للتقليل من اثر الجوانب او المتغيرات غير السلوكية في التنظيم .
- هناك تركيز في النظريات الجديدة على اثر التنظيم غير الرسمي في التنظيم وتفضيل وضع هذا التنظيم غير الرسمي على الرسمي .

ب- المدرسة الموقفية:

ترى هذه النظرية ان ليس هناك طريقة تنظيمية مثلى، اذ ان الطريقة المثلى تعتمد على طبيعة الهدف الذي يتوخى التنظيم تحقيقه ولا يستطيع المدير تحقيق هذه المهام الا بالفهم الجيد لطبيعة الهمل والاهداف، وان هذا الفهم سيسهل عليه اختيار التنظيم الاداري المناسب ودرجة تحديد الوظائف واستعمال المكافآت ووسائل الرقابة المختلفة واساليب التدريب والقيادة المناسبين ومن واجب المدير ان يفهم طبيعة حاجات العاملين النفسية.

ج- الادارة بالاهداف:

هي نظرية بسيطة تقوم على فرضيات بديهية الادارة بالمشاركة اي اشتراك العاملين ما امكن في وضع القرارات وتحديد الاهداف والنتائج المتوقعة في العمل، ومن ثم تحقيق تلك الاهداف لذا فهي فلسفة تقوم على مبدأ المشاركة والديمقراطية في الادارة ويمكن اجمال هذه الطريقة بالاتي:

- وزيادة في التفويض والابتعاد قدر ما امكن عن المركزية.
- تشاور ومشاركة في الادارة تشد العاملين لاهداف المنظمة.
- اتباع طرق جديدة في تقييم العاملين وهي الاقرب لفلسفة النقد الذاتي (ابو حليمة،٢٠٠٤).

العناصر الاساسية للعمليات الادارية في التربية الرياضية:

اولا: التخطيط:

يعبر سيد الهواري عن التخطيط بقوله: انه مرحلة التفكير في المستقبل والتنبؤ بالمشكلات والامكانات والاحتياجات والاستعداد لهذا المستقبل (الهواري،١٩٧٠).

ويرى ايرويك ان التخطيط يعد عملية عقلية في جوهرها، فهو استعداد سابق لعمل شيء بطريقة منظمة، استعداد للتفكير قبل التنفيذ، والتنفيذ في ضوء حقائق مؤكدة (درويش والحماحمي، ٢٠٠٩).

كما ان التخطيط يعرف بانه استقراء للمستقبل من خلال امكانات الحاضر وخبرات الماضي والاستعداد لهذا المستقبل بوضع امثل الحلول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الاهداف البعيدة والقريبة ووضع بدائل لاية صعوبات محتملة عن طريق تحديد السياسات في اطار الامكانات المتاحة والمرتقبة (عبد المقصود والشافعي، ٢٠٠٣).

يرى برش ان التخطيط هو التنبؤ مقدما بالحاجة الى اجراء تعديلا في الهيكل التنظيمي في كل الظروف المحتمل ان تواجه المنظمة.

ويشير بينت الى التخطيط بقوله: انه عملية تحديد اهداف المشروع والطرق المناسبة لارشاد الافراد في القيام بعملهم لتحقيق هذه الاهداف بسهولة ويسر.

ويعرف هايمان وهيلجرت التخطيط بانه: احدى وظائف الادارة التي تتضمن تقرير ما يجب عمله مقدما، وذلك في ضوء الاهداف المقررة مسبقا.

كما اكد فايول ان التخطيط هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل(درويش والحماحمي، ٢٠٠٣).

ويرى شلتوت ومعوض بان التخطيط هو عمل افتراضات لما ستكون عليه الاحوال في المستقبل ثم وضع خطة تبين الاهداف المطلوب الوصول اليها والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الاهداف، وطريقة استخدام هذه العناصر وخط السير والمراحل المختلفة الواجب المرور بها والوقت لتنفيذ الاعمال.(شلتوت ومعوض، ١٩٧٦).

مميزات التخطيط الجيد هي:

١- الموضوعية.
٢- يعكس أهداف المنظمة.
٣- الاقتصاد في النفقات
٤- محدد بزمن معين.
٥- الشمول.
٦- المرونة.
٧- الوضوح.
٨- مراعاة الظروف والبيئة المحيطة (إبراهيم، ٢٠٠٠).

الاهداف تعد بمثابة النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي لذا فان الاهداف تتنوع الى:

- اهداف استراتيجية: وهي تعبر عن النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل البعيد والتي يطلق عليها اهداف طويلة المدى.
- اهداف تكتيكية: وهي تعبر عن المطلوب تحقيقه من نتائج في الاجل القصير، والتي يطلق عليها اهداف قصيرة المدى او الاهداف المرحلية، وتلك الاهداف تشتق من الاهداف الاستراتيجية.

اهم واجبات التخطيط:

١- وضع الاهداف والمعايير.

٢- رسم السياسات والاجراءات.

٣- التنبؤ واعداد الموازنات.

٤- وضع برامج العمل والجداول الزمنية (درويش والحماحمي، ٢٠٠٩).

اهمية التخطيط في التربية الرياضية:

لا شك ان التخطيط يعتبر جسرا للوصول الى تحقيق الاهداف المرجوة من المشروع القائم او المراد القيام به، ولكن من الاسراف في القول الحديث عن اهمية التخطيط في اي مستوى واي منظمة، ولكن من الممكن القول بان اهمية التخطيط تنبع من فوائده ومزاياه التي تعود على المنظمة ومنها:

- يحدد التخطيط الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها تحديدا دقيقا واضحا بما يتمشى مع امكانيات وموارد المنظمة المتاحة والمتوقعة.
- يوضح التخطيط المشكلات المتوقع حدوثها ومحاولة التنبؤ بما سيكون عليه حجم وخطورة هذه المشكلات ووضع تصور لحلها واتخاذ قرار بشأنها.
- تحديد الاهداف من خلال التخطيط يساعد المنظمة على تحديد الموارد البشرية والمادية (من حيث الكم والنوع والتوقيت) المطلوبة لتحقيق هذه الاهداف.
- يرتبط بما سبق ان التخطيط يساعد على تخفيض التكاليف والجهد والوقت نظرا لانه يساعد على الاستغلال الامثل للموارد المتاحة.

- يساعد التخطيط على التنسيق بين مختلف انشطة المنظمة بما يمنع التداخل والازدواج بينها وبما يؤدي الى سرعة ودقة الانجاز.
- تستطيع الادارة من خلال التخطيط العلمي السليم ان ترى الصورة المتكاملة لنشاط المنظمة وللبيئة التي تتعامل معها، بما يؤدي الى احداث التوازن الداخلي بين انشطة المنظمة والتوازن الخارجي بين المنظمة والبيئة المحلية بما يضمن استمرار وازدهار المنظمة.
- من الاهداف والفوائد الاساسية التخطيط ان الاهداف التي يحددها تعتبر بمثابة معايير او مؤشرات للاداء يتم من خلالها الرقابة على اداء مختلف الانشطة ومدى قربها او بعدها عن هذه الاهداف.
- يؤدي التخطيط الى زيادة كفاءة وفعالية المنظمات وهو مطلب جوهري لكي تستمر المنظمة في اداء مهامها بنجاح كما يساعد التخطيط الفعال على احداث نوع من التقارب بين المصالح المتعارضة لكل من اصحاب المنظمة والعاملين بها وبيئتها التي تتعامل معها (ابو حليمة، ٢٠٠٤).

ثانيا: التنظيم:

يعتبر التنظيم من العناصر الاساسية للادارة اذ بدونه لا يمكن للمديرين القيام بعملهم فهو الوسيلة التي يتمكن الافراد بواسطتها من العمل معا بكفاءة وذلك لكونه الاطار الذي يتضمن اعداد الجهاز اللازم لانجاز الاهداف المحددة وتوزيع الواجبات على الاعضاء، ويعتبر في عصرنا الحاضر سر النجاح لمنظمات الاعمال بغض النظر عن طبيعة عمل هذه المؤسسات سواء كانت خدمية او منظمات لا تهدف الى ربح فهو العمود الفقري للمنظمة.

وتعني وظيفة التنظيم القيام بتحديد اوجه النشاط اللازمة لتحقيق الاهداف السابق تحديدها في التخطيط ثم تجميع هذه الانشطة في شكل ادارات واقسام وبعد ذلك يتم تحديد السلطات والمسؤوليات اللازمة للقيام بانجاز هذه الانشطة مع تحديد العلاقات التنظيمية بين مختلف افراد ومستويات التنظيم. (ابو حليمة، ٢٠٠٤).

ويعرفه شيلدون بانه عملية جمع العمل الذي يقوم به الافراد او المجموعة مع توافر القدرات الضرورية اللازمة لتنفيذها بشكل يتيح افضل الفرص لتحقيق الكفاءة والتطبيق الايجابي المنظم والمنسق للمجهودات المتاحة.

ويرى هارولد كونتز ان التنظيم يعني تقسيم اوجه النشاط اللازمة لتحقيق الخطط والاهداف وتجميع كل نشاط في ادارة مناسبة بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتنسيق.

ويراه ايرويك انه عملية تحديد اوجه النشاط اللازمة لتحقيق الاهداف، وذلك في مجموعات بحيث يمكن اسنادها الى الاشخاص.

كما ويرى درويش والحماحمي ان التنظيم هو تلك العملية تهتم بتقسيم العمل وتحديد نطاق الاشراف، وكذلك تحديد الواجبات والمهام، وتحديد المسئوليات والسلطات المخولة للمسئولين عن تنفيذ هذه الواجبات، والذين يتم اختيارهم وفقا لمعايير علمية ووفقا لطبيعة العمل المطلوب، وكذلك تحديد طبيعة العلاقات بين هؤلاء المسئولين، ومن ثم فإن عملية التنظيم تتضمن ترتيبا منسقا للاعمال والمهام التي يتطلبها تحقيق الاهداف المقررة من قبل، في ضوء تزويد المشروعات باحتياجاتها من الامكانات المادية والبشرية (الحماحمي ودرويش،٢٠٠٩).

ويعرفه سيد الهواري على ان التنظيم كعملية هو عبارة عن وضع نظام علاقات بين اشخاص، منسق اداريا من اجل تحقيق هدف مشترك، وان "نظام" يعني مجموعة اجزاء مرتبطة ببعضها البعض ارتباطا تاما بحيث ان اي تغير في اي جزء لابد وان يؤثر في الاجزاء الاخرى، وان كل جزء من تلك الاجزاء له منطقته الخاصة به، والمنطق الخاص بكل جزء يعني انه له دور في تحقيق الهدف النهائي فمنطق الاجزاء هو منطق تحقيق نتائج، ومنطق الربط هو منطق تحقيق نتائج وليس مجرد تجميع تصوري او اعتباطي.(الهواري،١٩٧٠).

خطوات التنظيم:

هناك بعض الخطوات التي يجب اتباعها عند وضع الخطة التنظيمية لاحدى المؤسسات او الهيئات وهي:

١- بيان اهداف المؤسسة وتبعيتها (حكومية او اهلية) ونوع العملاء الذين تخدمهم والمنطقة التي تخدمها.

٢- تحديد اعمال وواجبات الهيئة او المؤسسة وتصنيف الاعمال التي تقوم بها في مجموعات متناسقة.

٣- تحديد الادارات والاقسام التي تكون هيكل التنظيم الاداري للمؤسسة واللازمة لتحقيق اهدافها وتوضيح ذلك على خريطة تنظيمية.

٤- تحديد اختصاصات هذه الادارات والاقسام وتحديد سلطاتها ومسئولياتها والعلاقة بينها.

٥- تحديد عدد الوظائف والموظفين اللازمين لحاجة العمل بالمؤسسة والمؤهلات والشروط الواجب توافرها فيهم.

٦- تحديد اختصاصات وسلطات ومسئوليات هؤلاء الموظفين وتوضيح العلاقة بينهم.

٧- وضع لوائح العمل التنظيمية مثل لائحة الموظفين واللائحة المالية ولائحة المخازن والمشتريات ولائحة بدل سفر ...... الخ.

٨- وضع النظم التي تحدد طرق واجراءات العمل في الادارات والاقسام المختلفة بالمؤسسة.

٩- وضع نظم المراقبة الداخلية وتحديد انواع ومحتويات التقارير الدورية الواجب تقديمها للمستويات الادارية المختلفة.

١٠- الدراسة المستمرة وتتبع تنظيم المؤسسة و تعديل هذا التنظيم بما يكفل التقدم المستمر (عبد المقصود والشافعي، ٢٠٠٣).

**** اسس واشكال التنظيم وهنالك ثلاثة انواع رئيسية قائمة على اساس تقسيم العمل:**

- التنظيم على اساس جغرافي، ان جميع الانشطة في المؤسسة او الهيئة الخاصة بمنطقة معينة تجمع في وحدة تنفيذية واحدة وهذه الوحدة مع غيرها من الوحدات المماثلة بالمناطق الاخرى تخضع لاشراف مركزي واحد بصرف النظر عن المركزية او اللامركزية التي تتمتع بها الوحدات الجغرافية.
- التنظيم على اساس الغرض الرئيس، يعتمد على اساس السلعة المنتجة او على الجمهور المتعامل مع الهيئة او المؤسسة او على نوع الخدمة المؤداة.
- التنظيم على اساس وظيفي، ويعتمد على تقسيم العمل على اساس التخصص داخل الهيئة او المؤسسة (ابراهيم،٢٠٠٠).

انواع واشكال التنظيم:

- التنظيم الرسمي ويضم:

- التنظيم العامودي (العسكري)، من اعلى لاسفل ويتم الاعتماد على المدير بصفة اساسية في تحديد الاهداف ورسم السياسات وتحديد السلطات والمسؤوليات.
- التنظيم الاستشاري، يقوم هذه النوع وخاصة بالمنظمات الكبيرة الحجم على الاستفادة من الخبراء والمتخصصين في مجالات متنوعة، فيقدمون التوجيهات والاقتراحات الى رئيس مجلس الادارة فيما يخص مجالهم.
- التنظيم الوظيفي: ويعتبر تايلور اول من استخدم التنظيم الوظيفي حيث ان هذا التنظيم يعطي الحق للخبراء والاستشاريين بتنفيذ مقترحاتهم وتكون لهم سلطة اتخاذ القرارات لاداء العمل الذي يطبقون عليه مقترحاتهم.

- التنظيم الغير رسمي (ابو حليمة، ٢٠٠٤).

مراحل عملية التنظيم:

١- تصميم الهيكل التنظيمي:

يعد تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة او الهيئة اول مرحلة من مراحل التنظيم، اذ يقوم على اساس تحديد اهداف واوجه النشاط اللازم لتحقيق الاهداف، وتقسيم هذه الاوجه من النشاط الى مجموعات متناسقة، وهذه الخطوات تتم دون ادنى اعتبار لاي افراد معينين بالذات قد يشغلون المناصب الادارية.

٢- تصوير الهيكل التنظيمي: اي تصوير وتوضيح رسم الهيكل التنظيمي في شكل خريطة، وخرائط التنظيم قد تتخذ الشكل الهرمي والذي يبدأ من قمة الهرم بالرئيس ثم يتدرج الى الوظائف في المستويات الادنى، كما قد تتخذ الشكل الدائري والتي يطلق عليها الخرائط المستديرة وتصوير التدرج الوظيفي من الرئيس من الداخل الى الخارج.

٣- التوصيف الوظيفي للمناصب: بعد تصميم وتصوير الهيكل التنظيمي تاتي مرحلة توضيح مسئوليات وسلطات كل منصب والعلاقات المتعددة في هذا الهيكل بطريقة تفصيلية، ولذا فإنه يجب عمل الوصف الوظيفي لكل منصب والذي يتضمن:

- تحديد المسئوليات المتصلة بكل منصب.
- تحديد السلطات الممنوحة للمنصب.
- العلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء.

وبعدها تأتي مرحلة اقرار المواصفات الواجب توافرها في شاغل كل منصب وهو ما يعرف بالتوصيف الوظيفي والتي تتحدد بـ:

- الصفات الشخصية. - المؤهلات العلمية.
- الخبرة العملية. - الدورات التدريبية.

٤- الدليل التنظيمي: وهو يحتوي على اهم المعلومات التي اسفرت عنها عملية التنظيم في المراحل السابقة، ويوفر بيانات ومعلومات مكملة لما اوردته الخريطة التنظيمية وهو يوضح:

- الاهداف والسياسات للمشروع.
- خطوط السلطة.
- الوصف والتوصيف الكامل لكل وظيفة.
- حجم القوى العاملة بكل تقسيم تنظيمي .
- اساليب واجراءات العمل في مختلف التقسيمات التنظيمية للمشروع.

واخيرا يجب تطبيق الهيكل التنظيمي والحصول على اكفأ النتائج منه، ويجب ان يكون دائما في حركة مستمرة لمواجهة آثار المتغيرات المستقبلية (الهواري،١٩٧٠)، (درويش والحماحمي،٢٠٠٩)، (Koontz& Donnell,١٩٧٦).

الأسس التي يقوم عليها التنظيم الإداري الرياضي فهي:

- استقرار الكادر الرياضي طوال فترة تنفيذ النشاط.
- إيجاد كادر إداري متفرغ ليتابع تنفيذ الجهود المبذولة.
- أن يستوعب الجهاز التنظيمي الإداري وبعمق مراحل تنفيذ المخطط ويعمل على تنفيذ المراحل وتنسيق الأهداف.
- تدريب الكادر الإداري داخليا وخارجيا لترقية مستوياتهم.

أهمية التنظيم الإداري بالنقاط التالية:

- التخلص من الازدواجية في العمل الإداري الرياضي، ومنع التضارب في تنفيذ الخطط والواجبات.
- تحديد السلطات والمسؤوليات الممنوحة لكل فرد عامل في المؤسسة الرياضية سواء كان إداري، أو لاعب، أو حكم، أو مدرب، أو إعلامي، وغير ذلك من العاملين في المؤسسات الرياضية.
- توضيح العلاقات القائمة بين العاملين في الوحدات الرياضية المختلفة، بحيث يعرف كل فرد من هو رئيسه ومن هم مرؤوسوه.
- يساعد التنظيم الإداري على انتقال القرارات والتعليمات الإدارية بشكل انسيابي عبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية (ابراهيم،٢٠٠٢).

ثالثا: الاشراف والتوجيه:

يعتبر الاشراف من الفنون الادارية القيادية وهي تحتاج الى دراية كاملة بالاعمال المراد الاشراف عليها، ويمكن فهم طبيعة عملية الاشراف على انها عملية متابعة وتنفيذ السياسة التي يسبق وضعها وترجمتها الى برامج عمل، وتقديم لمراحل العمل المنتهية، ومعرفة الصعوبات، ومحاولة تذليلها مستقبلا، ويتم هذا كله في قالب من التوجيه ومعاونة القائمين على هذه الاعمال التنفيذية.

كما ويمكن تعريف الاشراف والتوجيه بانه انجاز الاعمال بواسطة الاخرين ومن خلالهم ويتضمن هذا النشاط مجموعة من المجموعات والانشطة الفرعية مثل: توجيه العاملين وتدريبهم وتحفيزهم، والتنسيق بين مجهوداتهم، وتصحيح مسارهم وتقويم نتائجهم لكي يؤدوا الاعمال التي يكلفون بها بالدرجة المطلوبة من: المهارة والحماس والجودة والكفاءة، ولكي تمارس هذه الانشطة فإن المشرف يستخدم موارد وامكانات متنوعة الى جانب العنصر البشري، وهي: الخامات والالات والمعدات والاساليب، الا ان العنصر الانساني هو الاهم بالتأكيد حيث انه هو الذي يحرك باقي العناصر ويشغلها، ومن ثم فان الاشراف يتضمن مسؤولية الحفاظ على الموارد و الامكانات المتوفرة لديه الى جانب العاملين وتشغيلها بالشكل الاقتصادي المطلوب، والحصول منها على افضل النتائج الممكنة ويكون المشرف تبعا لذلك هو ذلك الشخص الذي يقوم بالعملية الادارية، وهو جزء حيوي من الجهاز الاداري، وعضو مهم في فريق الادارة الذي يتكامل اعضاءه لتحقيق الاهداف المحددة، او هو الرابط او حلقة الوصل بين الادارة من جهة والقاعدة العريضة من العاملين من جهة اخرى، فهو من هذه الزاوية الرجل الذي يقع في منطقة الوسط ويتحمل نصيبا من برنامج العمل الذي تعده الادارة وتقرر حدا زمنيا لانجازه (شلتوت ومعوض،١٩٧٦)، (ابراهيم،٢٠٠٠).

كما ويعرف بانه فن العمل مع مجموعة من الناس يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقيق اقصى فاعلية في اداء العمل، ويتحقق الاشراف على اكمل وجه في جو تملؤه النوايا الطيبة والتعاون الجاد من جانب الافراد المشتركين بما فيهم المشرف بالطبع ويحتاج الى استخدام مبادئ العلاقات الانسانية التي ثبتت صحتها مع معظم الناس في اكثر الاحيان بطريقة ناجحة وفطرية، وهي عملية طابعها الاستمرارية.

ويعرف الاشراف بانه العملية التعليمية المتبادلة ما بين المشرف والمشرف عليه لتطوير الخبرات التعليمية للمعلم وما ينعكس عنه من تطوير للعملية التعليمية.

والمشرف هو الشخص الذي تتوفر فيه الصفات الشخصية والعلمية الناجحة في الادارة ليتولى عملية مراقبة حسن سير العمل والعمل على مساعدة الافراد لتحسين العمل وتوجيههم بدلا من تصيد الاخطاء وصولا الى الهدف الموضوع (ابو حليمة، ٢٠٠٤).

كما ويتضمن التوجيه اعطاء الاوامر والتعليمات والتوجيهات والارشادات وهو ليس بالمهمة السهلة ويتطلب لنجاحه مهارات خاصة، فالذي يرجى من الامر الحصول على نتائج معينة، ومن ثم يتحتم توحيد الاطار الفكري للرئيس والمرؤوس حتى يفهم الاخير ما يقصده

الاول وما يهدف اليه، وحتى ينفذ بدقة، ومن هنا يلزم ان يكون الامر واضحا وممكن التنفيذ وفي حدود اختصاصات كل من الرئيس والمرؤوس ومحقق للهدف او مؤديا لذلك، ومن الخطأ عند اصدار الامر او التوجيه ان يعتقد بأن كل ما يلزم من جانب المرؤوس هو الطاعة **ففن التوجيه يتطلب**:

- فن ايجاد الثقة ممن يصدر الامر، وبعلمه وبإحاطته الشاملة بالموقف وقدرته على مواجهته.
- تنمية الاخلاص للرئيس.
- فن اشعار من يتلقى الامر بالثقة فيه وتنمية ثقته في نفسه وفي قدرته وكفاءته.
- ان يكون التوجيه مفهوما و في نطاق اختصاص من يصدر اليه وفي حدود قدرته على التنفيذ.(عبد القصود والشافعي، ٢٠٠٣).

المقومات الاساسية لنجاح الاشراف:

- شخصية المشرف وقدرته على القيادة
- تاهيل المشرف تاهيلا يمكنه من تفهم دقائق عمله والوقوف على احدث اساليب الاشراف.
- حسن تنظيم الاشراف واختيار الاسلوب المناسب.
- مراعاة الغرض الاول من الاشراف وهو صالح المستفيد من البرنامج.
- مراعاة أغراض التربية الرياضية والعمل على تحقيقها عن طريق التخطيط المناسب.
- يجب ان يتبع الاشراف الاسس العلمية في اساليبه بقدر الامكان.
- الاشراف السليم يضع في اعتباره دائما العلاقات الانسانية.
- المرونة في تطبيق اساليب الاشراف .
- وجود خطة مدروسة للاشراف.
- ان يعتبر الاشراف عملية توجيه وارشاد وتعاون ولا ينظر اليه كأسلوب لممارسة السلطة وتصيد الاخطاء للعاملين والواقع ان الاشراف الجيد الحكيم هو الطريقة الناجحة لضمان التنمية المستمرة لاولئك المسئولين على نمو الشباب.(شلتوت ومعوض،١٩٧٦).

أساليب الاشراف:

اولا: الاسلوب الاستبدادي: وهو اسلوب الفكر الواحد والاسلوب المركزي ويتمثل في ان يسيطر المشرف على كل ما يتعلق بالعمل.

ثانيا: الاسلوب الاباحي (اللين او المرن): ويتمثل في ان يعطي المشرف لمرؤوسيه قدرا كبيرا من الحرية والتصرف اي ان المشرف لا يتعجل في اتخاذ القرارات بل يميل الى النمط الروتيني والى التريث والمراجعة قبل اصدار القرار.

ثالثا: الاسلوب الديمقراطي: ويتمثل في ان يشترك المشرف مع مرؤوسيه في وضع خطط العمل وبرامج التنفيذ ولذلك كان هذا الاسلوب اكثر الاساليب نجاحا وشيوعا وخاصة في حالات الاشراف على جماعة يتطلب انجاز اعمالها خلق تعاون مثمر بين افرادها من اجل تنسيق واستغلال مواهبهم وحث كل الافراد على الابتكار والمبادأة (شلتوت ومعوض،١٩٧٦)، (ابراهيم،٢٠٠٠).

يمارس التوجيه الفعال في ضوء فهم طبيعة السلوك البشري، كما وتعددت الاراء نحو توجيه الجهود الانسانية لتحقيق أهداف المشروع كما وتبلورت الاراء في ثلاثة ابعاد رئيسة للتوجيه وهي :

- القيادة و يعرفها تيد بانها: القدرة على التاثير الشخصي في الجماعة، كي تتعاون لتحقيق الهدف المراد بلوغه، وكذلك يرى كونتز واودونيل ان القيادة هي القدرة على التاثير الشخصي من خلال الاتصال بالاشخاص وتوجيههم نحو تحقيق الهدف.

فالقيادة الادارية: هي عملية تاثير في الافراد مستمدة من السلطة الرسمية للقائد ومن قدراته التي تكفل تحقيق اهداف المنظمة بأقصى درجة من الكفاية والفاعلية ويجب ان يتمتع القائد بالمهارات الفنية والفكرية التصورية والانسانية.

- التحفيز والدافعية: وهي كيفية ربط عملية حاجات المنظمة بحاجات الفرد وكذلك ربط حاجات الفرد بحاجات المنظمة وكثيرا ما ترتبط تلك العملية باهداف الفرد وطموحاته وبسلوك المنظمة وقيادتها نحو تحقيق حاجات الفرد.

- ويوضح علاوي وسوران ان سلوك الفرد لا يصدر عن دافع واحد، فغالبا ما يكون سلوك الفرد نتيجة لعدة دوافع متداخلة بعضها مع البعض الاخر او يكون نتاج مجموعة من الدوافع، لذا تعد الدوافع من العوامل الهامة التي تسهم في نجاح العملية الادارية، فسلوك الفرد يكون مدفوعا اليه بقوة داخلية تسمى دافع، وينشط الفرد ويزداد نشاطه كلما زادت قوة الدافع، كما ان سلوك الفرد يظل مستمرا طالما لم يتم اشباع الدافع.

لذا فان المدخل لتوجيه سلوك الفرد يكون من خلال تفهم حاجاته ودوافعه، فالدوافع تنبعث من الحاجات الرئيسة للفرد وتمثل الطاقة التي توجه السلوك نحو هدف او غرض معين.

- الاتصال الفعال: هو تلك العملية التي تتم بين طرفين: مرسل ومستقبل، بغرض توصيل رسالة معينة تحمل مضمونا محددا من المرسل عن طريق استخدام وسيلة او قناة اتصالية. وقد عرفت الجمعية الامريكية عملية الاتصال بانها: نوع من السلوك ينتج عنه تبادل معنى ما، ويعرف ايضا هو تبادل المعلومات بين شخصين او اكثر عن طريق التفاهم بين المرسل اليه اي هي تبادل المعلومات بين المرسل والمرسل اليه وهذه البيانات قد تكون افكارا او اي شيء اخر له علاقة بين المرسل والمرسل اليه. كما ويرى سايمون انه بدون عملية اتصال فعالة لا يكون هناك مؤسسة او هيئة او منظمة لان الاتصال هو الذي سوف تبنى عليه القرارات واذا غاب الاتصال فقدت القرارات فاعليتها، حيث انه فور اتخاذ اي قرار يلزم ايصال هذا القرار الى المرؤوسين بأحد اساليب الاتصال المعروفة مثل المذكرات او التعليمات او المنشورات او المقابلة الشخصية .... الخ.

كما وينبغي مراعاة العديد من الامور في الاتصال بالمجال الرياضي منها: ان تكون الرسالة مفهومة، وان تكون نابعة من المربي او القائد الرياضي حتى تكون معبره عنه، والتركيز على موضوع واحد في المرة الواحدة والانتهاء من الموضوع قبل الانتقال لاخر، ويجب ارسال الرسالة في الوقت المناسب حتى يتحقق الغرض في الوقت المناسب، وان تكون الرسالة كاملة وعدم ارسالها على مراحل وتكون مساعدة لمن يتلقاها، كما ويجب ان تتطابق الرسالة اللفظية مع غير اللفظية وتكون مختصرة قدر الامكان ومناسبة لمستوى وقدرات المستقبل وبدوره المتقبل ان يكون مستعدا لاستقبالها، وحسن استخدام الصوت في اثناء ارسال الرسالة وحسن استخدام المهارات غير اللفظية كلغة الجسد، والحصول على التغذية المرتدة حتى يتاكد القائد من ان رسالته قد تم تفسيرها بطريقة جيدة (علاوي، ١٩٩٨)، (درويش والحماحمي،٢٠٠٩)، (شرف ،١٩٩٠)، (ابو حليمة،٢٠٠٤).

**** انواع الاشراف الرياضي:**

- الاشراف المباشر: ويستعمل مع الافراد قليلي الخبرة.
- الاشراف الغير مباشر: ويستعمل مع الافراد الذين يتمتعون بخبرة جيدة .
- الاشراف الاداري: وهو الاشراف الذي يختص بالامور الادارية.
- الاشراف الفني: وهو الذي يختص بالشؤون الفنية بالطبيعة كالتخطيط والتدريب والتقويم .
- الاشراف الفني الاداري: هو معني اشمل للاشراف او خليط بين الاداري والفني (ابو حليمة ، ٢٠٠٤).

رابعا: الرقابة:

هي متابعة التنفيذ لكل عنصر من عناصر الادارة والتنبؤ بما قد يظهر من مشكلات وتجنبها وكذلك تقويم الاداء فيه وتصحيح مساره نحو الهدف المقرر (شرف ،١٩٩٠).

ويرى فايول ان الرقابة هي عملية التحقق من ان ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة.

كما ويمكن تعريف الرقابة بانها هي تلك العملية الادارية التي يتم من خلالها متابعة عمليات تنفيذ الاعمال وقياس الاداء وفقا للمعايير الرقابية المحددة، وذلك لبيان مدى تحقق الاهداف المراد انجازها والكشف عن السلبيات لتداركها ومعالجتها وللوصول بالادارة الى اعلى كفاية ممكنة. كما ان عملية الرقابة عملية مستمرة فلا يجوز ان تجري مرة او مرتين فقط ثم تتوقف بل يجب ان يقوم بها المسئولين باستمرار طالما انه هناك اعمال تؤدى ولا تكون الرقابة دائما بعد التنفيذ ، بل يفضل ان تتم اثناء التنفيذ كلما امكن وذلك للتاكد من ان ما يتم مطابق لما هو مطلوب ان يتم، لامكان تصحيح اي انحراف، اذن فالرقابة لاتتم في نهاية فترة زمنية معينة وانما هي عملية مستمرة ملازمة للتخطيط والتنظيم والاشراف والتوجيه (درويش والحماحمي، ٢٠٠٩).

مراحل عملية الرقابة :

- تحديد المعايير التي تعكس مستوى الاداء المطلوب تحقيقه.
- قياس الاداء الفعلي .
- مقارنة الاداء الفعلي بالمعايير
- التقييم و التقويم .(عبد المقصود والشافعي،٢٠٠٣).

اغراض الرقابة :

- التاكد من ان اللوائح والقوانين والقرارات يتم احترامها وتطبيقها وان العمل التنفيذي يسير وفقا لما هو مخطط له.
- الكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات التي تعترض سير العمل وتؤثر على كفايته.
- التاكد من ان السياسات المالية يتم التصرف فيها وفقا للخطة المقررة وان الاعتمادات المالية تنفق فيما هو مخصص لها .

- التاكد من ان المستويات الادارية المختلفة تقوم بمتابعة لكل من الاعمال التي تشرف عليها.
- التاكد من ان الرئاسات المختلفة يصلها المعلومات الضرورية بوضوح ويسر وذلك حتى تتم عملية التنسيق للاعمال وتوجيه العاملين واتخاذ القرارات المناسبة لطبيعة الموقف.
- الاكتشاف المبكر للاخطاء ولسوء التصرف للانحرافات التي قد تحدث اثناء سير العمل.
- التاكد من ان الحقوق والمزايا المقررة للعاملين يتم مراعاتها وانه لا يوجد اي تعسف في استخدام السلطة وان الجميع سواسية امام القانون.
- تحقيق الترشيد والاقتصاد في الانفاق وذلك من خلال الحد من الاسراف وضغط النفقات في المجالات غير الحيوية.
- التاكد من ان الاعمال الفنية تؤدى على اكمل وجه ممكن وفقا للقواعد والاصول العلمية ووفقا لمجال التخصص الفني.
- التاكد من ان الخدمات المقررة للمؤسسة او الهيئة يتم استفادة جميع العاملين منها وبدون احداث تفرقة فيما بينهم .
- ترشيد عملية اتخاذ القرار.

ان الغرض الاساسي في تطبيق عملية الرقابة في المؤسسات الرياضية ليس اكتشاف المخالفات في حد ذاتها ولكن المهم هو رسم الطريق الصحيح للاصلاح والتوجيه ويكون ذلك عن طريق تقدير المسئولية وبيان كيفية تصحيح الاخطاء وذلك بالنهوض بالانشطة الرياضية في تلك المؤسسات الرياضية.

كما ويلعب العنصر الاساسي وسلوك الافراد دورا هاما في نجاح اي برنامج رقابي، فالهدف ليس مجرد قياس النتائج ومقارنتها بالمعايير واكتشاف الانحرافات فقط وانما استجابة الافراد وحساسيتهم وادراكهم لاهمية معالجة الاخطاء فالرقابة على الاداء تهتم بضمان الوصول الى النتائج المتوقعة في ظل الموارد المتاحة بشكل تحقق معه الاهداف الرئيسية للمنظمة والرقابة تصبح ايجابية وفعالة عندما ترغب الافراد بالتعاون مع الادارة وتؤثر على سلوكهم بحيث يكون سلوكا ايجابيا باستمرار (عبد المقصود والشافعي، ٢٠٠٣).

ثانيا: الدراسات السابقة :

قامت الباحثة بالإطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات مرتبطة او مشابهة لموضوع الدراسة الحالية، وقامت الباحثة بتصنيفها الى صنفين: الدراسات العربية والدراسات الاجنبية.

** الدراسات العربية :

- اجرى القديمي (٢٠١٢)، دراسة تحليلية هدفت إلى تحديد المعوقات الإدارية والمشكلات التي تواجه الاتحادات الرياضية الأولمبية بالجمهورية اليمنية في المجالات التالية: التخطيط – التنظيم – التقويم- ضعف التمويل المالي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من مجالس اعضاء الاتحادات الرياضية اليمنية، واستخدم الباحث الاستبان كاداة للدراسة، وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الاحادي للتوصل لنتائج الدراسة فتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من الحقائق المتعلقة بالمعوقات الإدارية في الاتحادات الرياضية الاولمبية، ومنها أن هناك عدة معوقات إدارية متعلقة بغياب التخطيط والتنظيم والتقويم في عمل الاتحادات الرياضية الأولمبية، وأن هناك معوقات إدارية متعلقة بضعف التمويل المالي لها، مما يدل على أنه يوجد العديد من المعوقات الإدارية التي تواجه عمل الاتحادات الرياضية الأولمبية في اليمن .

- واجرى خلف (٢٠١١)، دراسة هدفت التعرف الى مستوى الاداء الاداري لإداريي الاندية من وجهة نظر المدربين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، و تكونت عينة الدراسة من(١١١) مدرب(كرة القدم، كرة السلة، كرة الطائرة، كرة اليد) لمحافظة البصرة في العراق. تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدم الباحث الاستبيان كاداة للدراسة، واستخدم للمعالجة الاحصائية النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، اختبار(ت)، ومربع كاي. للتوصل للنتائج التالية: ظهور مستويات متعددة في مقياس الاداء الاداري للاداريين من وجهة نظر المدربين، كما ويتضح ان اغلب الاداريين وقعوا في المستوى المتوسط فما فوق واقل من ٢٥% من الاداريين للاندية الرياضية في المستويين مقبول وضعيف.

- اجرى عواد (٢٠٠٥)، بدراسة هدفت الى دراسة وتحليل نظام تقييم الاداء المتبع في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية والتعرف على واقع وممارسات نظام تقييم الاداء المطبقة في هذه السلطة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٥٢٠) موظف من مختلف مؤسسات السلطة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم اعتماد الاستبانة اداة للدراسة، وقام الباحث باستخدام الاساليب الاحصائية في تحليل البيانات واستخدام برنامجي SPSS , Excel ، واظهرت نتائج الدراسة وجود ضعف عام في النظام وعدم الجدية والالتزام من قبل الجهات الاشرافية العليا في السلطة لتطبيق نظام فعال ومن ثم تحليل نتائجه للاستفادة منها في اصلاح وتطوير النظم الادارية والمهنية المختلفة، كما ووجد ان الموظفين لديهم انطباع سلبي حول النظام نتيجة لعدم وجود تخطيط وظيفي واضح يضع توقعات الاداء والاهداف للمجموعات والافراد لكي يتم تحقيق اهداف المنظمة وغياب بطاقات الوصف الوظيفي لمعظم الوظائف، وان هناك خلل في وضع وتوصيف المعاييرالتي تستند اليها عمليات التقييم مما يؤدي الى الارتجالية وعدم الموضوعية وعدم وجود جهة عليا تحدد تلك المعايير حسب طبيعة وخصائص كل وظيفة.

- قام الغويرين (٢٠٠٩)، بدراسة هدفت للتعرف الى نموذج الادارة بالاهداف في الاتحادات الرياضية للالعاب الجماعية وامكانية تطبيقه، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من رؤساء واعضاء الاتحادات الرياضية للالعاب الجماعية وعددهم (٣٩). ولاغراض الدراسة قام الباحث ببناء استبانه مكونه من (٤٩)فقرة، واستخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للتوصل لنتائج الدراسة حيث دلت النتائج الى امكانية تطبيق نموذج الادارة بالاهداف في الاتحادات الرياضية للالعاب الجماعية بدرجة كبيرة، وانه لا يوجد هناك فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة .

- كما وقام العلوان ومغايرة (٢٠١٠)، بدراسة هدفت الى التعرف على مدى فاعلية نظام الاتحادات الرياضية الجديد في اختيار اعضائه من وجهة نظر العاملين في الاعلام والمجلس الاعلى للشباب والاندية الرياضية، وبيان اثر كل من متغيرات سنوات الخبرة ونوع الوظيفة على اختيار اعضاء الاتحادات الرياضية. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من(٤١) شخصا تم اختيارهم بالطريقة العمدية من مجتمع الدراسة والذي تكون من جميع العاملين في مجال الصحافة والمجلس الاعلى

للشباب والاندية والذين لهم علاقة بالاتحادات الرياضية والبالغ عددهم (٥٣٥) فرداً. ولجمع بيانات هذه الدراسة قام الباحثان بتصميم اداة تكونت من قسمين، الاول يتضمن المعلومات الشخصية، والثاني يتضمن المتغيرات التابعة. وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية: جاءت جميع مجالات الدراسة بدرجة فعالية قليلة جداً وعلى جميع محاور الدراسة مما يدل على خلل واضح في النظام. واشارت النتائج الى فروق دالة احصائياً بين فئتي موظفي المجلس الاعلى للشباب ورجال الاعلام ولصالح الخبرة الاكبر في الفئتين. وكذلك جاء ترتيب المجالات حسب درجة الفعالية على النحو التالي: (التخطيط، الاتصال، التفاعل، التنظيم، التقويم والتنفيذ).

- قام محمد (٢٠٠٩)، بدراسة مقارنة هدفت الى التعرف على التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته في الاتحادات الرياضية في كل من الاردن واليمن، وايضا ايجاد الفروق في معوقات التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في كل من الاردن واليمن والتعرف عليها تبعا لمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الاتحاد). واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (١٠٧) من رؤساء واعضاء مجالس ادارات الاتحادات الرياضية منهم (٥٥) من الاردن و(٥٢) من اليمن، وتم استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات احصائيا باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية، وتحليل التباين المتعدد، ومن اهم النتائج التي توصل لها الباحث ان الاتحادات الرياضية الاردنية واليمنية تواجه معوقات لدرجة متوسطة، واظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في المعوقات ولصالح الاتحادات الرياضية اليمنية، واظهرت النتائج ايضا انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في معوقات التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية الاردنية واليمنية تبعا لمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الاتحاد).

- قام عسيلة (٢٠٠٦)، بدراسة هدفت الى التعرف الى المعايير الادارية والفنية لتقييم اداء الاتحادات الرياضية الاولمبية في الاردن. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من اعضاء الهيئة العامة للاتحادات الرياضية الاولمبية في الاردن وعددها (٢٠) اتحادا. وقد تم اختيار عينة عمدية منهم عددها (٢٤٩) عضوا خاصة لتقييم اداء الاتحادات الرياضية، وتم استخدام الاستبيان اداة لجمع البيانات، واستخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية واختبار(ت) للتوصل لنتائج

الدراسة وهي، ان ضعف الميزانية السنوية المقدمة من اللجنة الاولمبية للاتحادات الرياضية انعكس سلبيا على تحقيق خطط وبرامج وانشطة الاتحادات الرياضية، وان غياب معايير الرقابة سبب في تدني مستوى العمليات الادارية ومتابعة اعمال اللجان الفرعية وتقويم عمل الاجهزة الفنية والادارية، وان هناك غياب واضح لرقابة الهيئة العامة على الجوانب المالية للاتحادات، وان هناك غياب في اشراك الهيئة العامة في اعمال الاتحادات وانشطتها وبرامجها، وان الخطة السنوية لا تحقق اهداف التخطيط الاستراتيجي، كما تسبب غياب مراكز الواعدين والواعدات الى انخفاض فرص اكتشاف الناشئين وتراجع تشكيل منتخبات وطنية لجميع الفئات العمرية.

- اجرى الخوالدة (٢٠١٠)، دراسة هدفت للتعرف الى درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية للانماط الادارية وفق نظرية ليكرت الرباعية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من(٧٠) عضوا من اعضاء مجالس الادارة في الاتحادات الرياضية الاردنية للعام ٢٠١٠، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدم الباحث الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية للتوصل الى النتائج، واظهرت نتائج الدراسة ان درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية للانماط الادارية وفق نظرية ليكرت الرباعية كبيرة جدا على النمطين الديمقراطي الاستشاري والديمقراطي التشاركي، وقليلة جدا على النمطين الاستبدادي التسلطي والاستبدادي الخير.

- اجرى قشطة (٢٠١٣)، دراسة هدفت للتعرف على مفهوم صناعة القرار واهميته العوامل المؤثرة فيه ومعوقاته واساليبه لدى المسئولين بوزارة الشباب والرياضة الفلسطينية، استخدم الباحث المنهج الوصفي وكان مجتمع الدراسة من العاملين بوزارة الشباب والرياضة الفلسطينية، تكونت عينة البحث(٩٠)عضوا واستخدم الاستبيان اداة للدراسة، واستخدمت المعالجات الاحصائية التالية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون ومعامل الفا كرونباخ، والنسب المئوية. وجاءت اهم النتائج كالتالي: ان مفهوم صنع القرار واضح لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة الفلسطينية، وان عملية صنع القرار من اهم العمليات في الادارة حيث انها تسهم في القضاء على الفساد في العمل الاداري وترفع من مستوى الاقتصاد في الجهد البشري والنفقات المالية، وتحدد وسائل الرقابة، والقدرة على تحمل المخاطر، وتحديد الاهداف واعادة التوازن للعناصر المادية

وغير المادية في الوزارة، وان اهم العوامل التي تؤثر على عملية صنع القرار هي العوامل الانسانية والسلوكية والتكاليف والايرادات، والعوامل التنظيمية. ومن اهم العقبات التي تعترض عملية صنع القرار في وزارة الشباب مديري المخاطر، وعدم اليقين، والاتجاهات المتباينة، والقيم والتطلعات للافراد او الجماعات التي تشارك في صنع القرار، واساليب اتخاذ القرار المستخدمة بين المديرين في وزارة الشباب والرياضة الطريقة العلمية التي تعتمد على خطوات المنهج العلمي، ثم تاتي الطريقة التقليدية.

- قام الشمالي (٢٠٠٦)، بدراسة هدفت الى التعرف على الوظائف الادارية التي يمارسها اداريو الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت، والى التعرف على درجة ممارستهم للوظائف الادارية من وجهة نظر اداريي الاتحادات الرياضية والاندية والمراكز المنتسبة للهيئة، والى التعرف على الفروق في وجهات نظر عينة الدراسة في درجة ممارستهم للوظائف الادارية تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة). واستخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة و تكون مجتمع الدراسة من جميع اعضاء ادارة الاندية الرياضية ومراكز الشباب التابعة للهيئة العامة للشباب والرياضة في الكويت وعددهم (٢٣٢) وتكونت عينة الدراسة من (١٤٧) واختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية وقام الباحث باعداد استبيان لتحقيق اهداف الدراسة، واستخدم الباحث برنامج الرزم الاحصائية (SPSS) لتحليل البيانات، حيث اظهرت نتائج الدراسة ان اداريي الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت، يمارسون الوظائف الادارية قيد الدراسة بدرجة متوسطة واظهرت ايضا وجود فروق على جميع مجالات الدراسة تبعا لمتغير الجنس ولصالح الذكور وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعلى جميع المجالات باستثناء مجال التنظيم وعدم وجود فروق احصائية دالة في درجة ممارسة اداريو الهيئة العامة للرياضة والشباب لوظائف الادارة تعزى لمتغير الخبرة وعلى جميع الاتجاهات.

- وقامت الترك (٢٠٠١)، بدراسة هدفت الى التعرف على الكفايات الادارية لاعضاء الاتحادات الرياضية واثر متغيرات (الصفة، الجنس، سنوات الخبرة، نوع الرياضة) على درجة ممارستها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٢) فردا من الجهاز الفني للفرق، اللاعبين، الاعلام الرياضي، واداريو الاتحادات والاندية

الرياضية، وقد اظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة الممارسة لدى اعضاء الاتحادات الرياضية وعلى كافة المجالات.

- اجرى الرويضان(٢٠٠٧)، دراسة هدفت للتعرف الى الواقع التنظيمي للاتحادات الرياضية الاولمبية الاردنية والتعرف على الاختلاف في وجهات نظر اعضاء مجالس ادارات الاتحادات الرياضية نحو الواقع التنظيمي الحالي بمجالاته المتمثلة في الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، التشريعات والموارد المالية، تبعا لاختلاف الجنس والمؤهل العلمي والمنصب الوظيفي في مجلس مجلس ادارة الاتحاد وفئة التمثيل والخبرة. كما هدفت الي بناء نموذج تنظيمي مقترح للاتحادات الرياضية الاولمبية الاردنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (١٨٦) وبلغ عدد افراد عينة الدراسة (١١٧) من اعضاء مجالس ادارات الاتحادات الرياضية الاولمبية وعددها (٢٠) اتحاد، كما قام الباحث بتصميم استبيانة تتناسب وموضوع الدراسة، وقد قام الباحث باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية واختبار (ت) واختبار تحليل التباين للتوصل للنتائج التالية: ان الموارد البشرية كان لها دور كبير في الواقع التنظيمي الحالي للاتحادات الرياضية، وان الهيكل التنظيمي الحالي لعب دورا كبيرا في الواقع التنظيمي، وان التشريعات الحالية التي تحكم عمل الاتحادات الرياضية الاردنية لا تساعد الا بدرجة متوسطة في الواقع التنظيمي الحالي للاتحادات الرياضية مما انعكس سلبا على تحقيق اهدافها، وان الموارد المالية الحالية لا تساعد التنظيم الحالي للاتحادات الا بدرجة متوسطة.

- قام وزرمس والدرايسة (٢٠٠٩)، بدراسة هدفت للتعرف الى مستوى الابداع الاداري والوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية والتعرف الى مدى تاثير تطبيق السلوكيات الابداعية الادارية والوظيفية لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس في ضوء متغيرات(الجنس، خبرة المدير والمدرس، والمؤهل العلمي). واستخدم الباحثان المنهج الوصفي حيث تكون مجتمع الدراسة من (٣٧٢) مديرا و مديرة من محافظة اربد. وكانت العينة المستخدمة للحصول على النتائج عددها (٢٠٨) مديرا ومديرة. وقام الباحثان ببناء استبانة كاداة للدراسة، كما واستخدم الباحثان المتوسطات الحسابية، النسب المئوية، اختبار(ت)، اختبار توكي للمقارنات البعدية وتحليل التباين الاحادي للتوصل لنتائج الدراسة المتمثلة بأن مدرسي التربية الرياضية قد اظهروا مستويات عالية من

الابداع في المجالين الاداري والوظيفي حسبما جاء في اراء مدراء المدارس التي ينتمون اليها، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الذكور والاناث في جميع جوانب الاداة وكانت لصالح الذكور، وان هنالك فروقا في المتوسطات تعزى للمؤهل العلمي بعد استخدام اختبار توكي، حيث كان مصدر هذا الاختلاف بين حملة الدراسات العليا والدبلوم.

- قام قشطة (٢٠١٣)، باجراء دراسة هدفت للتعرف على متطلبات اعادة هيكلة الاندية الرياضية الفلسطينية وذلك من خلال وضع استراتيجية للاندية الرياضية الفلسطينية واعادة الهيكلية لها وتطوير السياسات للموارد البشرية وتطوير اداء العاملين بالاندية الرياضية الفلسطينية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكان مجتمع الدراسة مجالس ادارات بعض الاندية الرياضية الفلسطينية وكانت عينة البحث (٦٠) عضوا من اعضاء مجالس ادارات الاندية الرياضية الفلسطينية واستخدم الاستبيان كاداة للدراسة. واستخدم الباحث النسب المئوية، المتوسط الحسابي للتوصل لنتائج الدراسة. توصلت الدراسة الى متطلبات اعادة هيكلة الاندية الرياضية الفلسطينية وفقاً للتالي: تحديد رسالة واهداف الاندية الرياضية الفلسطينية وتحديث وتطوير الهيكل التنظيمي لها وتطوير السياسات للموارد البشرية من تقييم اداء العاملين وتوافر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطوير سياسة الاجور والحوافز بالاندية الفلسطينية وتطوير الاداء للعاملين بالاندية الرياضية من خلال التدريب والتطوير المستمر ودعم الادارة العليا للتغيير الايجابي.

- اجرت غوكهشاو (٢٠١٢)، دراسة هدفت الى بناء مقياس للكفاءة المعرفية لمدربي اللياقة البدنية العاملين في مراكز اللياقة البدنية في الأردن في مجال اللياقة البدنية المرتبطة بالصحة، والتعرف إلى درجة امتلاك المدربين العاملين في مراكز اللياقة البدنية في الأردن للكفاءة المعرفية في مجال اللياقة البدنية المرتبطة بالصحة، والبحث في الفروق بينهم تبعاً لمتغيرات الجنس والتخصص الدراسي والخبرة وتصنيف مركز اللياقة البدنية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٥) مدرباً ومدربة من العاملين في مراكز اللياقة البدنية في الأردن، تم اخيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدمت الاختبار المعرفي كاداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أنه تم التوصل إلى بناء الاختبار المعرفي، كما أظهرت النتائج أن درجة امتلاك المدربين العاملين في مراكز اللياقة البدنية في الأردن جائت بدرجة متوسطة على الاختبار ككل وبنسبة (٥١٪)، وتأرجحت كفاءة

المدربين المعرفية على مجالات الدراسة بين المستوى المتوسط والضعيف، كما لم تظهر نتائج الدراسة أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، في حين أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية وعلى جميع مجالات الدراسة لصالح المدربين من أصحاب التخصصات الدراسية المرتبطة بالمجال الرياضي، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية للاختبار تعزى لمتغير الخبرة وظهرت مثل هذه الفروق فقط على ثلاث مجالات هي التغذية وفسيولوجيا التمرين والتدريب الرياضي، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير تصنيف مركز اللياقة البدنية على الدرجة الكلية للاختبار وعلى مجال التغذية والتشريح وفسيولوجيا التمرين والتدريب الرياضي وجميعها كانت على حساب مراكز اللياقة البدنية التابعة لأحد الفنادق.

- واجرت البرادعي (٢٠٠٤)، دراسة هدفت لبناء اختبار لقياس الحصيلة المعرفية لدى لاعبي التايكواندو في الاردن، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٥٩) مدربا مسجلا في اتحاد التايكواندو. وقامت الباحثة ببناء اختبار معرفي كاداة للدراسة واستخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب مئوية ومعامل سهولة وصعوبة وتمييز ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل التباين الاحادي وشيفيه للمقارنات البعدية. كاساليب احصائية للتوصل لنتائج الدراسة المتمثلة ب: ان مستوى الحصيلة المعرفية لدى مدربي التايكواندو جاءت بدرجة ضعيفة، ان هنالك فروق دالة احصائيا تعزى لمتغير المؤهل العلمي على مجال المهارات الاساسية كذلك وجود فروق دالة احصائيا بين مدربي التايكواندو على مجالات الدراسة تعزى لمتغير درجة التصنيف و الخبرة.

- اجرى الزعبي واخرون (٢٠٠٨)، دراسة هدفت للتعرف على المعوقات التي تواجه الحركة الرياضية في اندية محافظة الزرقاء من وجهة نظر الاداريين واللاعبين، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من جميع الاعبين والاداريين المنتسبين للاندية الرياضية في محافظة الزرقاء والبالغ عددها(١٧) نادياً يمارسون الالعاب المختلفة حيث بلغ عدد اللاعبين المسجلين في القيود الرسمية في الاندية (٥٦٥) لاعبا ولاعبة، وعدد الاداريين(١٥٣) اداريا، وبلغت عينة الدراسة من الاعبين (١٦٨) لاعبا ولاعبة والاداريين (٤٥) اداريا، واستخدم الباحثون الاستبانة كاداة للدراسة، كما وتم استخدام المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، واختبار(ت)، تحليل التباين الاحادي واختبار

شيفيه للتوصل للنتائج التالية: جاء ترتيب معوقات الحركة الرياضية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر الاداريين واللاعبين على النحو الاتي: الاداريين وعلى التوالي: المجال المالي، الامكانات، الفني، الاجتماعي والاداري. في حين جاءت لدى اللاعبين على التوالي: المجال المالي، الامكانات، الاداري، الفني والاجتماعي. ووجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح الاداريين الذكور في المجال المالي، ولصالح الاداريين من الاناث في المجال الفني والامكانات. ولصالح اللاعبين الذكور في المجال المالي، والامكانات ولصالح اللاعبات الاناث في المجال الاجتماعي. وكذلك لصالح الاداريين من حملة المؤهل العلمي دراسات عليا في المجالين (الاجتماعي ، الفني). ولصالح اللاعبين من حملة البكالوريوس في مجالات (الاداري، الاجتماعي، المالي، والامكانات) وكذلك فروق لصالح الاداريين ممن لديهم الخبرة الادارية اكثر من عشر سنوات، في مجالات الفني، المالي والامكانات. ولصالح اللاعبين ممن لديهم الخبرة اكثر من عشر سنوات في مجالات الاداري، الاجتماعي، المالي والامكانات. و فيما يتعلق بنوع اللعبة كانت لصالح الاداريين في الالعاب الجماعية في مجالات الاداري والاجتماعي. ولصالح الالعاب الفردية في المجالين الفني والامكانات. في حين كانت لصالح اللاعبين في الالعاب الجماعية في المجال الاجتماعي ولصالح اللاعبين في الالعاب الفردية في مجالات الاداري والفني والمالي والامكانات.

- قام محمد (٢٠١٢)، بدراسة هدفت التعرف الى الرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس بكليات واقسام التربية الرياضية في اليمن، والتعرف الى درجة الابداع الاداري لدى اعضاء هيئة التدريس بكليات واقسام التربية الرياضية في اليمن، وكذلك التعرف الى العلاقة بين الرضا الوظيفي والابداع الاداري لدى اعضاء هيئة التدريس بكليات واقسام التربية الرياضية في اليمن. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة من جزأين يقيس احدهما الرضا الوظيفي والاخر يقيس الابداع الاداري، وتكونت عينة الدراسة من (٤١) فرداً يمثلون اعضاء هيئة التدريس بكليات واقسام التربية الرياضية في الجامعات اليمنية، وتم استخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ومعامل ارتباط بيرسون كاساليب احصائية لمعالجة البيانات. واظهرت النتائج درجة رضا وظيفي متوسطة لاعضاء هيئة التدريس بكليات واقسام التربية الرياضية في اليمن، كما اظهرت النتائج توافر الابداع الاداري بدرجة كبيرة لدى اعضاء هيئة التدريس، وايضا وجود

علاقة طردية موجبة بين الرضا الوظيفي والابداع الاداري لدى اعضاء هيئة التدريس بكليات واقسام التربية الرياضية في اليمن.

- اجرى الصباح وبصيلات (٢٠٠٩)، هدفت الدراسة لتحديد المعوقات الادارية والمالية التي تواجه الاتحادات الرياضية الاولمبية في فلسطين، اضافة لتحديد الفروق في هذه المعوقات تبعا لمتغيرات المؤهل العلمي والتخصص والخبرة. وقام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي وبلغت عينة الدراسة (٣٣) اتحادا من الاتحادات الاولمبية الفلسطينية وقام الباحث باستخدام الاستبانة كاداة للدراسة، وتوصلت الدراسة الى واقع المعوقات الادارية والمالية التي تواجه الاتحادات الرياضية الاولمبية في فلسطين كانت كبيرةحيث وصلت النسبة المئوية (٧٥.٦%)، وكانت المعوقات المالية اكثر حدة وبدرجة كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة الى (٨٤.٤%). بينما كانت حدة المعوقات الادارية متوسطة وبنسبة مئوية (٦٦.٨%). كما اظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في المعوقات تبعا لمتغيرات المؤهل العلمي، التخصص والخبرة .

- كما واجرت صقر (٢٠١١)، دراسة هدفت للتعرف على المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي والحلول المقترحة لها من وجهة نظر بعض رؤساء واعضاء مجالس الاتحادات الرياضية في سوريا، بالاضافة الى التعرف على الفروق من وجهة نظر بعض رؤساء واعضاء مجالس الاتحادات الرياضية تبعا لمتغير (نوع الاتحاد، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الاتحادات، طبيعة التخصص)، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من ٧٠ رئيس اتحاد وعضو مجلس اتحاد، واستخدمت الباحثة الاستبيان كاداة لجمع بيانات الدراسة، واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية واختبار شيفيه واختبار (ت) وتحليل التباين الاحادي.وقد اظهرت النتائج ان المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي من وجهة نظر بعض رؤساء واعضاء مجالس الاتحادات الرياضية في سوريا جاءت بدرجة عالية في المحور الاداري، والمالي، والفني، والمعلوماتي. بينما جاءت بدرجة متوسطة في محور اللوائح والقوانين، كما اشارت النتائج الى عدم وجود فروق دالة احصائيا من وجهة بعض رؤساء واعضاء مجالس الاتحادات الرياضية تبعا لمتغير نوع الاتحاد، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الاتحاد، طبيعة التخصص على جميع محاور الدراسة في حدة المشكلات باستثناء المحور الفني فقد اظهرت نتائج الدراسة ان هناك فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الخبرة.

- واجرى الخالدي (٢٠٠٣)، دراسة هدفت للتعرف على المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي من وجهة نظر اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية في دولة الكويت بالاضافة الى الفروق من وجهة نظر اعضاء مجالس الاتحادات تبعا لمتغير نوع اللعبة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٩٧) عضو مجلس اتحاد، واستخدم الاستبيان كاداة للدراسة، واستخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومعامل ارتباط بيرسون واختبار(ت) للعينات المستقلة للتوصل لنتائج الدراسة وقد اظهرت النتائج ان المشكلات التي تواجه اعضاء الاتحادات الرياضية الكويتية حادة بدرجة عالية جدا في المجالات المالية، الادارية الفنية، واللوائح والقوانين، والتي تعيق التخطيط السليم، كما اشارت النتائج بانه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الاتحادات الجماعية والفردية في حدة المشاكل.

- اجرى قشطة (٢٠٠٩)، دراسةهدفت الدراسة للتعرف على الوعي لمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة لدى المسئولين بإدارة الاتحادات في الرياضة الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من أعضاء مجالس الإدارة والجهازين الفني والإداري باتحاد ألعاب القوى وكرة القدم الفلسطيني، واستخدم الاستبيان كاداة للدراسة ، كما وقام الباحث باستخدام المتوسط الاحسابي والانحراف المعياري ومربع كاي ومعامل الفا كرونباخ للتحليل الاحصائي للتوصل لنتائج الدراسة، التي أظهرت بأنه لا يوجد وعي لمفاهيم وأهمية إدارة الجودة الشاملة لأفراد عينة الدراسة بالرغم من ضرورة الإلمام بتلك المفاهيم والأهمية لتحقيق أهداف الاتحاد الرياضي.

**** الدراسات الاجنبية:**

- قام William (١٩٩٣)، بدراسة هدفت للتعرف الى اهمية الادارة الرياضية في العصر الحديث واهميتها كمجال عمل مستقل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من العاملين والاداريين في الادارات الرياضية في للهيئات الرياضية، واستخدم الاستبيان كاداة للدراسة للوصول الى اهم نتائجها: ومنها ضرورة وجود اداريين رياضيين مؤهلين تأهيلا اكاديميا، وضرورة النظر الى الادارة الرياضية كمهنة مستقلة مثل المهن الرياضية الاخرى من تدريس وتدريب.

- كما واجرى Douglas (١٩٩٩)، دراسة هدفت للتعرف الى اهمية التخطيط بالنسبة للاتحادات الرياضية الاولمبية الامريكية، ومدى صلاحية الخطط والاستراتيجيات في تسيير عمل هذه الاتحادات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من اعضاء الاتحادات الاولمبية الوطنية، واستخدم الاستبيان كاداة للدراسة للحصول على التوصيات التالية: الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في مجال الادارة الرياضية والعمل على تنفيذ الخطط والاستراتيجيات الموجودة للمحافظة على تطور الرياضة في الولايات المتحدة الامريكية.

- اجرت Costa (٢٠٠٠)، دراسة هدفت للتعرف الى مستقبل ابحاث الادارة الرياضية واهميتها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٧) خبيرا من اساتذة الجامعة المتخصصين في الادارة الرياضية، كما واستخدمت الباحثة الاستبان اداة للدراسة، وكانت من اهم نتائجها الى الحاجة لتحسين جودة برامج الدكتوراة من خلال التركيز على الابحاث، زيادة التعاون بين المتخصصين في مجال الادارة الرياضية لما له من دور فعال في تطوير الانشطة الرياضية، الحاجة الى تطوير اعضاء هيئة التدريس من خلال الابحاث وتقديم الدعم المالي لها .

- اجرى Jhon (٢٠٠٢)، دراسة هدفت للتعرف على اهم المعوقات التي تواجه الادارة الرياضية في ولاية اوهايو في الولايات المتحدة الامريكية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من الاداريين المسؤولين والعاملين في الاتحادات الرياضية في الولاية واستخدم الاستبيان كاداة للدراسة من (٣٨) سؤال موزعة على المجالات التالية: (التخطيط، الموارد المالية، التقويم). وكانت من اهم نتائج هذه الدراسة

وجود معوقات كبيرة كبيرة تواجه الادارة الرياضية من حيث التخطيط، الموارد المالية والتقويم العلمي كما ويتضح من الدراسة عدم اعتماد معايير في عملية التقويم.

- قام .Malek, et al (٢٠٠٢)، بدراسة هدفت للتعرف على أهمية تعلم علوم الصحة لمدربي اللياقة البدنية، استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (١١٥)مدرباً للياقة البدنية، وتم استخدام الاختبار النظري كأداة للدراسة، وتكون الاختبار من (٤٨) سؤالاً من نمط الاختيار من متعدد، وتكونت عينة الدارسة من (٦١) رجلاً و(٥٤) إمرأة، تتراوح أعمارهم بين (٢٠-٥٤) سنة، من جنوب كاليفورنيا، وأظهرت النتائج أن معظم أفراد العينة كانت اما تعمل في مراكز لياقة بدنية مستقلة أو مراكز تابعة لسلسلة من مراكز اللياقة البدنية، وأن معظم المشاركين في الدراسة لا يحملون شهادات جامعية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن عدد سنوات الخبرة في العمل كمدرب للياقة البدنية لا تأثير لها على مستوى المعرفة الذي أظهروه في الاختبار، وأظهرت النتائج أن الأفراد الذين يحملون درجات البكالوريوس في علوم التمرين كانوا أعلى مستواً معرفياً من بقية أفراد العينة وعلى جميع مجالات الدراسة، كما أظهرت النتائج أن الأفراد الذين أنهوا عدد أكبر من المقررات الأساسية المرتبطة بمجال تدريبات اللياقة البدنية أو الحاصلون على شهادات معتمدة من الكلية الامريكية للطب الرياضي أو من الجمعية الوطنية للياقة البدنية حققوا درجات أعلى في الاختبار.

- اجرى Atiyat (٢٠٠٧)، دراسة هدفت لبناء دليل استراتيجي لتقييم اداء الاتحادات الرياضية في الاردن، استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لظروف الدراسة واستخدم الاستبيان كاداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من (٢٩) اتحاد اولمبي وغير اولمبي واستخدم مقياس ليكرت الخماسي للاجابة على الاستبيان المستخدم، تم استخدام النسب المئوية و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) للاجابة عن تساؤلات الدراسة وكان من اهم النتائج ان هنالك ضعف كبير في عمليات التسويق داخل الاردن وخارجها للاتحادات الرياضية، وان من نسبته (٥٠%) واكثر من نتائج البطولات العربية من احراز السيدات، لا يوجد لدى العديد من الاتحادات سكرتير تنفيذي او مدير للاتحاد ليقوم بالاهتمام و تسيير امور الاتحاد، (٩٨%) من الاتحادات ليس لديها مدربين متفرغين للعبة، الدعم المالي المقدم من قبل اللجنة الاولمبية لا يغطي سوى (٣٠%) من خطة الاتحاد السنوية، ضعف البنية التحتية للاتحادات حيث ان بعض مقراتها تتكون من غرفة

واحدة، قيمة الدعم للاندية ومراكز التدريب غير كافية، الاهتمام الاول في البرامج التدريبية لدى الاتحادات ينصب على فرق الكبار فقط، وغياب أي برنامج لتفعيل دور المتطوعين في نشاطات الاتحاد، كما ويوجد حوالي (٢٥٠) فعالية سنوية ما بين بطولات ودورات تدريبية وغيرها للاتحادات الرياضية تفتقر لوجود راعي لها، وغياب الخطط الاستراتيجية لدى (٩٥%) من الاتحادات.

- قام كل Kaur and Kalra (٢٠١٠)، بدراسة هدفت للتعرف على مدى وعي المدربين في نوادي اللياقة البدنية في شمال ديلهي- الهند بعلوم التمرين، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠) مدرباً للياقة البدنية يعملون في نوادي اللياقة البدنية في شمال وشمال غرب ديلهي، ولقد تم استخدام الاختبار كأداة للدراسة، ولقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن (٩) من أصل (٢٠) مدرباً كانوا خريجين من مجالات مختلفة لا علاقة لها بعلوم الرياضة أو علم الحركة، كما أن (٥) من أصل (٢٠) مدرباً يحملون شهادات ماجستير وأيضاً في مجالات مختلفة لا علاقة لها بعلوم الرياضة أو علم الحركة، اشارت ايضا الى أن (٦) من أصل العشرين مدرباً لم يكونوا قد وصلوا لمرحلة التخرج في مجال دراستهم المختلفة، في حين أن (٥) مدربين فقط ممن شكلوا عينة الدراسة قد التحقوا وحصلوا على شهادات بعلوم الرياضة، كما أن متوسط خبراتهم قد انحصرت في (٣ سنوات + أو ــ ١.٢٤ سنة)، ولقد أظهرت النتائج أن المدربين حققوا ما نسبته (٥٧.٢٪) على الاختبار بشكل عام، وأن (٤٥٪) فقط من المدربين قد أجابوا بشكل صحيح فيما يتعلق بالمتغيرات الحيوية الحاصلة أثناء التمرين، كما أظهرت النتائج في مجال التغذية أن (٣٠٪) فقط يعرفون تكوين منتجات كمال الأجسام وهي مواد متداولة ومعروفة بشكل كبير.

** التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة والابحاث العربية والاجنبية والتي انحصرت ما بين (١٩٩٣-٢٠١٣)م. دراسة عواد (٢٠٠٥) والتي بحثت في نظام تحليل تقييم الاداء المتبع في السلطة الفلسطينية ، اما دراسة القديمي(٢٠١٢)، خلف (٢٠١١)، الغويرين(٢٠٠٩)، العلوان ومغايرة (٢٠١٠)، محمد(٢٠٠٩)، عسيلة (٢٠٠٦)، الخوالدة (٢٠١٠)، قشطة (٢٠١٣)، الشمالي (٢٠٠٦)، الترك (٢٠٠١)، الرويضان (٢٠٠٧)، وزرمس والدرايسة (٢٠٠٩)، الزعبي واخرون (٢٠٠٨)،محمد (٢٠١٢)، الصباح وبصيلات (٢٠٠٩)، صقر (٢٠١١)، الخالدي (٢٠٠٣)، قشطة (٢٠٠٩)، (٢٠٠٧) Atiyat، Costa (٢٠٠٠)، Jhon (٢٠٠٢)، Douglas (١٩٩٩)، William (١٩٩٣) جميعها بحثت في الادارة الرياضية او احد عناصرها او معوقاتها وطرق تقييمها ، في حين بحثت دراسة البرادعي (٢٠٠٤)، الخزاعلة (٢٠٠٧)، الدهيسات (٢٠٠٧)، غوكهشاو (٢٠١٢)، .Malek, et al(٢٠٠٢)، (٢٠١٠) Kaur and Kalra في مجال بناء اختبارات الحصيلة المعرفية في علوم مختلفة .

واستخدمت هذه الدراسة والدراسات السابقة جميعها المنهج الوصفي لملائمته لظروف هذه الدراسات كانت العينة من الاداريين في الاتحادات الرياضية لدراسة الترك (٢٠٠١)، الشمالي (٢٠٠٦)، عسيلة (٢٠٠٦)، الرويضان (٢٠٠٧)، الغويرين (٢٠٠٩)، محمد (٢٠٠٩)، العلوان ومغايرة (٢٠١٠)، الخوالدة (٢٠١٠)، القديمي (٢٠١٣)، قشطة (٢٠١٣)، William (١٩٩٣) Douglas (١٩٩٩) ، Jhon (٢٠٠٢)، (٢٠٠٧) Atiyat، اعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات اليمنية، محمد(٢٠١٢) اساتذة الادارة الرياضية في الولايات المتحدة الامريكية، Costa (٢٠٠٠)، لاعبي واداريي الاندية في محافظة الزرقاء، الزعبي واخرون (٢٠٠٨)، مدراء مدارس محافظة اربد، وزرمس والدرايسة (٢٠٠٩)، مدربي الاندية في البصرة العراق، خلف (٢٠١١)، موظفي السلطة الفلسطينية، عواد (٢٠٠٥)، مدربي اتحاد التايكواندو، البرادعي (٢٠٠٤)، مدربي مراكز اللياقة البدنية ، غوكهشاو (٢٠١٢)، Kaur and Kalra (٢٠١٠)، Malek, et al.(٢٠٠٢) .

كما وتميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات في مجالات لم يتطرق لها باحثين اخرين في قياس الحصيلة المعرفية في مجالات الادارة الرياضية .

وتميزت ايضا عن الدراسات الاخرى بانها وضعت مقياس جديد يستفيد منه العاملين في الاتحادات الرياضية الاردنية.

وتميزها بالوصول الى حقيقة درجة الحصيلة المعرفية للقدرات الادارية للعاملين في الاتحادات الرياضية.

كما انفردت هذه الدراسة عن الدراسات الاخرى ببناء اداة خاصة بهذه الدراسة انفردت هذه الاداة باعتمادها اربع مجالات غطت(التخطيط، التنظيم، الاشراف والتوجيه، الرقابة) وهذه المجالات لاول مرة تجتمع سويا.

كما انفردت هذه الدراسة بمقارنة نتائج مستوى الكفاءة المعرفية الذي يظهره الاداريون العاملون في الاتحادات الرياضية في المجالات الاربع السابقة وفقاً لثلاث متغيرات(نوع الاتحاد، الخبرة والمؤهل العلمي)، بهدف إيجاد علاقته مع كفاءة الاداريين المعرفية إن وجدت مثل هذه العلاقة، وبهذا تكون هذه الدراسة قد شكلت تركيبة وأسلوب عرض جديد تناولت من خلاله كفاءة الاداريين المعرفية في مجال الادارة الرياضية، لم يتم طرحه بهذا الأسلوب بأي من الدراسات الأجنبية أو العربية السابقة.

واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة بما يلي:

- اختيار منهجية الدراسة.
- اختيار عينة الدراسة.
- بناء اداة الدراسة .
- تحديد تساؤلات الدراسة.
- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء ما توصلت اليه الدراسات السابقة.
- التعرف والتاكيد على التوصيات التي لم تطبق من الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

- منهجية الدراسة
- مجتمع وعينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق أداة الدراسة
- ثبات أداة الدراسة
- متغيرات الدراسة
- المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

منهجية الدراسة :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، نظراً لملائمته لطبيعة وأهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة : تكون مجتمع الدراسة من اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية والبالغ عددهم (٢٦٤) عضوا.

عينة الدراسة : حيث تكونت عينة الدراسة من (١٣٧) عضوا. تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وبنسبة مئوية ٥٢% من مجتمع الدراسة والجدول رقم (١) يبين توزيع افراد العينة تبعا لمتغيرات الدراسة :

الجدول رقم (١) : وصف أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
نوع الاتحاد	اتحاد اولمبي	٧٧	٥٦%
	اتحاد غير اولمبي	١١	٨%
	اتحاد معترف به اولمبيا	١٩	١٤%
	اتحاد نوعي	٣٠	٢٢%
المؤهل العلمي	درجة البكالوريوس	٩٩	٧٢%
	درجة الماجستير	٢٠	١٥%
	درجة الدكتوراة	١٥	١١%
	غير ذلك (دبلوم، ثانوية عامة)	٣	٢%
الخبرة	اقل من ٥ سنوات	٥٢	٣٨%
	من ٥ الى ١٠ سنوات	٥٢	٣٨%
	اكثر من ١٠ سنوات	٣٣	٢٤%

أداة الدراسة :

تمت عملية بناء الاختبار المعرفي وفقاً للإجراءات التالية :

اولا: التخطيط للاختبار:

١-تحديد الغرض من الاختبار، وهو بناء اختبار معرفي لقياس وتقويم الكفاءة المعرفية للقدرات الادارية لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية .

٢- الاطلاع على المراجع العلمية التي تناولت موضوعات مرتبطة بالمعرفة والاختبارات المعرفية والادارة الرياضية وعناصرها: (شلتوت ومعوض،١٩٧٦)، (شرف،١٩٩٠)، (العلاق،١٩٩٩)، (ابراهيم، ٢٠٠٠)، (بدوي،٢٠٠١)، (عبد المقصود والشافعي، ٢٠٠٣)، (أبو حليمة،٢٠٠٤)، (شيحة، ٢٠٠٦)، (درويش والحماحمي، ٢٠٠٩)، (عبده،٢٠١٠)، (المصري،٢٠١٢)، (السباعي،٢٠١٢)، (Chelladurai,٢٠٠١)، (Costa, ٢٠٠٠)، (William,١٩٩٣)، (Malek, et al. ٢٠٠٢) (Sax ١٩٨٩)،(kaur and kalra ٢٠١٠)

٣-الاطلاع على الدراسات السابقة والابحاث المشابهه والمرتبطة بموضوع الدراسة ومن هذه الدراسات:

(ابوصفيه، ٢٠٠٠)، (الترك، ٢٠٠١)، (الخالدي، ٢٠٠٣)، (عبد الله، ٢٠٠٣)، (عواد، ٢٠٠٥)، (عسيلة، ٢٠٠٦)، (الشمالي، ٢٠٠٦)، (الدهيسات، ٢٠٠٧)، (رويضان، ٢٠٠٧)، (سليمان واخرون ، ٢٠٠٨)، (خلف، ٢٠٠٩)، (الصباح، بصيلات، ٢٠٠٩)، (الغويرين، ٢٠٠٩)، (محمد، ٢٠٠٩)، (وزرمس والدرايسة، ٢٠٠٩)، (الخوالدة، ٢٠١٠)، (العلوان، مغايرة، ٢٠١٠)، (صقر، ٢٠١١)، (غوكهشاو، ٢٠١٢)، (قشحة، ٢٠١٣)، (قشطة، ٢٠١٣)، (Costa, ٢٠٠٠)، (William, ١٩٩٣)، (Jhon, ٢٠٠٤)، (Douglas,١٩٩٩)، (Kaur and Kalra ,٢٠١٠)، (Malek, et al ٢٠٠٢).

٤-تحديد مجالات الدراسة في صورتها الاولية، وفق ما اجمعت عليه الدراسات السابقة بحيث اشتملت على المجالات التالية: (التخطيط، التنظيم، الاشراف، التوجيه، الرقابة، تقويم).

٥-ثم تم عرض هذه المجالات على مجموعة من الخبراء بهدف استطلاع ارائهم في تقسيمات وتسميات مجالات الدراسة ومدى صدقها في خدمة الدراسة وتحقيق اهدافها اضافة الى استطلاع ارائهم حول اية ملاحظات اخرى، ملحق رقم(١). يبين اسماء الخبراء و المحكمين الذين عرضت عليهم مجالات الدراسة، ملحق رقم (٢) يبين نموذج استطلاع اراء

الخبراء، وتم التعديل على المجالات السابقة، حيث تم الاتفاق على المجالات الاربعة التالية في صورتها النهائية: (التخطيط، التنظيم، الاشراف والتوجيه، الرقابة).

ثانيا: كتابة فقرات الاختبار:

١- قامت الباحثة باعتماد الاختبار الموضوعي نمط اختيار من متعدد لفقراته، وذلك بعد الاطلاع على المراجع العلمية والدراسات السابقة العربية والاجنبية والتي معظمها اعتمدت هذا النمط على الرغم من صعوبة إعداده، ولكنه الاكثر ملائمه لهذه الدراسة حيث لا يستغرق وقتا طويلا في التطبيق وتصحيح النتائج وتقل فيه نسبة التخمين للاجابة الصحيحة مقارنة مع فقرات الصواب والخطأ ومن هذه الدراسات: (الخزاعلة، ٢٠٠٧)، (الدهيسات، ٢٠٠٧)، البرادعي (٢٠٠٤)، غوكهشاو (٢٠١٢)،(Malek, et al(٢٠٠٢ ، Kaur and Kalra (٢٠١٠) ، Sax (١٩٨٩) .

٢- ثم قامت الباحثة بالرجوع إلى العديد من المراجع العلمية العربية والأجنبية المتخصصة في المجالات الاربع التي تتناولها هذه الدراسة، وكذلك قامت الباحثة بمراجعة المقررات الجامعية الدراسية التي يعدها المتخصصون ويطرحونها خلال الفصل الدراسي في كليات التربية الرياضية، كما قامت الباحثة بمراجعة الدراسات السابقة ومحاولة الاطلاع على أكبر قدر من الأسئلة المستخدمة فيها وبما يتناسب مع غرض الدراسة الحالية.

٣- تم بناء مجموعة من الفقرات تخص كل مجال من المجالات الاربع الخاصة بهذه الدراسة، واخذت الباحثة بعين الاعتبار التوجيهات العامة والمبادئ الرئيسة لبناء فقرات الاختبار، ومن ثم تم عرضها على الخبراء للوقوف على مدى ملائمة الفقرات وصدقها في قياس الكفاءة المعرفية للقدرات الادارية للعاملين في الاتحادات الرياضية الاردنية، وصدقها العلمي .

٤- قامت الباحثة باجراء التعديلات التي اقترحها المحكمون من حذف وتعديل واضافة حتى اصبح الاختبار بصورته النهائية للتطبيق على عينة الدراسة.

٥- قامت الباحثة بتجهيز الاختبار بصورته التي ستقدم لأفراد العينة، حيث اشتمل الاختبار بصورته النهائية على قسمين، احتوى القسم الأول على مجموعة من الأسئلة حول بعض المعلومات الشخصية تمثلت ب : (اسم الاتحاد، تصنيف الاتحاد، عضو مجلس ادارة عن فئة؟، العمر، الجنس، المنصب بالاتحاد، نوع الاتحاد، مكان السكن، الحالة الاجتماعية، نوع التخصص، المؤهل العلمي، الوظيفة في الحياة، سنوات العمل بالوظيفة، سنوات العمل بالاتحاد، جامعة التخرج (اردنية، عربية، امريكية،...).

أما القسم الثاني فتكون من فقرات الاختبار وذلك بعد قيام الباحثة بخلطها ودمجها مع بعضها البعض، ليظهر الاختبار بصورته التي وزعت على عينة الدراسة كما في الملحق رقم(٣) الذي يبين نموذج الاختبار بصورته التي وزعت على العينة.

٦- قامت الباحثة بتحديد أسلوب منح الدرجات (العلامات)، بحيث يعطى المفحوص درجة واحدة عن كل إجابة صحيحة وصفر للإجابة الخاطئة .

٧- كما واعتمدت الباحثة التقديرات التالية للنسبة المئوية للمتوسطات الحسابية في تصنيف استجابات أفراد عينة الدراسة على الاختبار كما في الجدول رقم (٢):

الجدول رقم (٢): التقديرات للنسبة المئوية للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

التقدير	النسب المئوية للمتوسطات
ممتاز	**٩٠%**
جيد جدا	**اقل من ٩٠%- ٨٠%**
جيد	**اقل من ٨٠%-٧٠%**
متوسط	**اقل من ٧٠%-٦٠%**
ضعيف	**اقل من ٦٠%**

٨- قامت الباحثة باعتماد النسبة التالية لمؤشر الصعوبة لفقرات الدراسة: (٣٠-٧٠٪) للدلالة على الفقرة الجيدة وذلك وفقاً لما حدده ابل Ebel (١٩٧٩). والجدول رقم (٣) يبين مؤشر صعوبة الفقرة وفقا للمستويات التي حددها ابل Eble (١٩٧٩).

الجدول رقم (٣): مؤشرات الصعوبة وفقا للمستويات التي حددها ابل (Eble)

مؤشر الصعوبة	التقويم
٨٠% فاكثر	تستبعد الفقرة
من ٧١% الى ٧٩%	يمكن قبول الفقرة اذا كان لها مؤشر تمييز مقبول
من ٣٠% الى ٧٠%	الفقرة جيدة
من ٢٠% الى ٢٩%	يمكن قبول الفقرة اذا كان لها مؤشر تمييز مقبول
اقل من ٢٠%	تستبعد الفقرة

٩- كذلك قامت الباحثة باعتماد الدرجة التالية لمؤشر تمييز الفقرة: (٠.٣ فما فوق) باعتبارهذه الفقرة تملك قدرة جيدة على التمييز (١٩٧٩, Ebel). والجدول رقم (٤) يبين مؤشر التميز لكل فقرة.

الجدول رقم (٤): مؤشرات التمييز وفقا للمستويات التي حددها ابل (Eble)

مؤشر التمييز	التقويم
٠.٤٠ فما فوق	لها قدرة على التمييز جيدة
من ٠.٣٠ الى ٠.٣٩	لها قدرة على التمييز مناسبة وربما تحتاج الى التعديل وبخاصة فيما يتعلق بصعوبة الفقرة
من ٠.٢٠ الى ٠.٢٩	تحتاج الى مراجعة
اقل من ٠.٢٠	تستبعد الفقرة

** يتراوح مؤشر التمييز من +١ الى -١ ولكنه نادرا ما يصل الى القيمتين

ثالثا: اجراءات تطبيق الدراسة اداة الدراسة على العينة والمتمثلة ب:

١- قامت الباحثة بالاتصال بعدد من زملاء الدراسة الذين تربطهم بالباحثة معرفة شخصية وطلبت منهم مساعدتها في إجراءات تطبيق الاختبار، وقد حرصت الباحثة على توضيح إجراءات وتعليمات تطبيق الاختبار لضمان إدارة عملية تطبيق الاختبار بأفضل صورة .

٢- بدأت عملية توزيع الاختبار بتاريخ (٢٠١٤/٣/٩) وحتى (٢٠١٤/٥/٢١)، وقامت الباحثة والمساعدين خلال هذه الفترة بالاتصال المباشر مع (٢٦٤) من العاملين بالاتحادات الرياضية الاردنية، وعرض الاختبار عليهم وتوضيح الهدف منه والتأكيد على إحاطتها بالسرية التامة، وتمت الاجابة من قبل (١٣٧) فردا فقط .

٣- ثم قامت الباحثة بالمعالجة الاحصائية المناسبة للاجابة عن تساؤلات الدراسة الحالية من خلال حساب :

- معامل الصعوبة والسهولة والتمييز
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- معادلة كيدور ورتشاردتسون ٢١
- اختبار تحليل البيانات الاحادي One Way ANOVA
- اختبار شيفيه Scheffe' Test

٤- ثم قامت باستخلاص النتائج والتوصيات.

المعاملات العلمية للاداة:

صدق الاداة:

استخدمت الباحثة صدق المحتوى وذلك عن طريق عرض مجالات الدراسة والاسئلة التي تتبع كل مجال على عدد من الخبراء وعددهم (٧) خبراء ملحق رقم (١) لتحديد مجالات الدراسة والاسئلة التي تقيس كل مجال حيث كان الاختبار في صورته الاولية مكون من ١١٢ سؤال وفي ضوء ملاحظات الخبراء تم حذف وتعديل بعض الاسئلة حيث اصبح مكون من ٧٩ سؤال ملحق رقم (٣) طبقت على افراد عينة الدراسة وللتاكد من المعاملات العلمية للاختبار من خلال حساب معاملات السهولة والصعوبة والتمييز والتي تتناسب مع شروط الدراسة الحالية مما اسفر عن استبعاد (٣٥) فقرة من فقرات الاختبار التي انخفض معامل الصعوبة فيها عن (٣٠%)او ارتفع عن (٧٠%)، وكذلك التي تقل معاملات التمييز فيها عن(٠.٣) وبذلك تم التوصل الى (٤٤) فقرة تقيس الحصيلة المعرفية للاداريين العاملين في الاتحادات الرياضية ملحق رقم (٤)وهو ما يوضحه الجدول رقم (٥) .

الجدول رقم (٥) : معامل الصعوبة ومعامل السهولة ومعامل التمييز لكل فقرة من فقرات الاختبار المعرفي لقياس وتقويم الكفاءة المعرفية للقدرات الادارية لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية.

رقم السؤال	معامل السهولة (٠)	معامل الصعوبة (١)	معامل التمييز	المجالات
١	٦٤.٢	٣٥.٨	٠.١٦	استبعاد
٢	٣٢.١	٦٧.٩	٠.٥١	الاشراف والتوجيه
٣	٤٦.٧	٥٣.٣	٠.٤٨	رقابة
٤	٤٣.٨	٥٦.٢	٠.٤٥	التخطيط
٥	٤٨.٢	٥١.٨	٠.١٨	استبعاد
٦	٦٢.٨	٣٧.٢	٠.٠٥	استبعاد
٧	٧٩.٦	٢٠.٤	٠.١٣-	استبعاد
٨	٥٨.٤	٤١.٦	٠.٠٨	استبعاد
٩	٧٣	٢٧	٠.٢٤	استبعاد
١٠	٢٤.١	٧٥.٩	٠.٥٦	استبعاد
١١	٤٢.٣	٥٧.٧	٠.١٦	استبعاد
١٢	٤٨.٩	٥١.١	٠.٣٥	تنظيم
١٣	٧٥.٢	٢٤.٨	٠.٠٢	استبعاد
١٤	٥٩.١	٤٠.٩	٠.٤٠	رقابة
١٥	٦٢	٣٨	٠.١٠-	استبعاد
١٦	٣٠.٧	٦٩.٣	٠.٤٥	تخطيط
١٧	٣٠.٧	٦٩.٣	٠.١٠	استبعاد
١٨	٤٤.٥	٥٥.٥	٠.٣٧	رقابة
١٩	٤٢.٣	٥٧.٧	٠.٤٣	تنظيم
٢٠	٥١.١	٤٨.٩	٠.١٠	استبعاد
٢١	٣٥.٨	٦٤.٢	٠.٤٥	تخطيط

٢٢	٢٧.٧	٧٢.٣	٠.٤٠	استبعاد
٢٣	٦١.٣	٣٨.٧	٠.٢٩	استبعاد
٢٤	٣٩.٤	٦٠.٦	٠.٤٥	تخطيط
٢٥	٤٨.٩	٥١.١	٠.٤٨	تخطيط
٢٦	٧٣.٧	٢٦.٣	-٠.٠٥	استبعاد
٢٧	٢١.٢	٧٨.٨	٠.٦٧	استبعاد
٢٨	٣٨	٦٢	٠.١٦	استبعاد
٢٩	٦٧.٩	٣٢.١	٠.٤٨	رقابة
٣٠	٦١.٣	٣٨.٧	٠.٣٢	رقابة
٣١	٥٦.٢	٤٣.٨	٠.٤٣	رقابة
٣٢	٤٠.١	٥٩.٩	٠.٥٦	تنظيم
٣٣	٤٧.٤	٥٢.٦	٠.٤٣	تخطيط
٣٤	٣٥	٦٥	٠.٤٨	اشراف وتوجيه
٣٥	٤٧.٤	٥٢.٦	٠.٤٠	تخطيط
٣٦	٤٨.٢	٥١.٨	٠.٦٢	تنظيم
٣٧	٤٠.٩	٥٩.١	٠.٤٠	رقابة
٣٨	٤٨.٢	٥١.٨	٠.٢٤	استبعاد
٣٩	٤٦	٥٤	٠.٢٤	استبعاد
٤٠	٣٥.٨	٦٤.٢	٠.٥٩	تخطيط
٤١	٥٤.٧	٤٥.٣	٠.٥٩	رقابة
٤٢	٧٣.٧	٢٦.٣	٠.٢٩	استبعاد
٤٣	٣٨	٦٢	٠.٥٦	تنظيم
٤٤	٤٠.٩	٥٩.١	٠.٤٥	اشراف وتوجيه
٤٥	٧٧.٤	٢٢.٦	٠.١٠	استبعاد
٤٦	٣٠.٧	٦٩.٣	٠.٢٩	استبعاد
٤٧	٥١.٨	٤٨.٢	٠.٢١	استبعاد
٤٨	٣٧.٢	٦٢.٨	٠.٣٥	اشراف وتوجيه
٤٩	٧٣.٧	٢٦.٣	٠.٢٩	استبعاد
٥٠	٥٧.٧	٤٢.٣	٠.٤٣	تنظيم
٥١	٤٧.٤	٥٢.٦	٠.٦٢	اشراف وتوجيه
٥٢	٥٢.٦	٤٧.٤	٠.٢١	استبعاد
٥٣	٥٧.٧	٤٢.٣	٠.٣٥	تخطيط
٥٤	٤٠.٩	٥٩.١	٠.٢٩	استبعاد
٥٥	٥٩.٩	٤٠.١	٠.٤٣	اشراف وتوجيه
٥٦	٦٣.٥	٣٦.٥	٠.٥٤	اشراف وتوجيه
٥٧	٤٨.٩	٥١.١	٠.٥٩	اشراف وتوجيه
٥٨	٥٩.١	٤٠.٩	٠.١٠	استبعاد
٥٩	٦٢.٨	٣٧.٢	-٠.١٣	استبعاد
٦٠	٤٠.٩	٥٩.١	٠.٤٠	تنظيم
٦١	٤٠.١	٥٩.٩	٠.٤٣	رقابه
٦٢	٤٦	٥٤	٠.٣٧	رقابة
٦٣	٥٦.٢	٤٣.٨	٠.١٦	استبعاد
٦٤	٤٦.٧	٥٣.٣	٠.٥٦	تنظيم
٦٥	١٩	٨١	٠.٣٥	استبعاد
٦٦	٦٣.٥	٣٦.٥	٠.١٣	استبعاد
٦٧	٤٦	٥٤	٠.٦٧	اشراف وتوجيه
٦٨	٨١	١٩	-٠.١٣	استبعاد
٦٩	٣٨	٦٢	٠.٦٧	اشراف وتوجيه

٧٠	٨١.٨	١٨.٢	-٠.٠٥	استبعاد
٧١	٦٧.٢	٣٢.٨	٠.٣٥	تنظيم
٧٢	٣٥	٦٥	٠.٥١	تنظيم
٧٣	٤٠.٩	٥٩.١	٠.٣٥	اشراف وتوجيه
٧٤	٣٣.٦	٦٦.٤	٠.٥٦	رقابه
٧٥	٤٨.٢	٥١.٨	٠.٢٩	استبعاد
٧٦	٦٧.٢	٣٢.٨	٠.٢١	استبعاد
٧٧	٣٧.٢	٦٢.٨	٠.٤٨	الرقابه
٧٨	٤٨.٢	٥١.٨	٠.٤٠	اشراف وتوجيه
٧٩	٣٣.٦	٦٦.٤	٠.٥٩	اشراف وتوجيه

باستعراض قيم معاملات السهولة والصعوبة والتمييز المبينة في الجدول السابق يتبين ان قيم الصعوبة للاسئلة(٧، ٩، ١٠، ١٣، ٢٢، ٢٦، ٢٧، ٤٥، ٤٩، ٦٥، ٦٨، ٧٠). قد كانت اقل من (٣٠%) او اكثر من (٧٠%).ولذلك تم استبعاد هذه الاسئلة من الاختبار لعدم تحقيقها القيم المقبولة لمعاملات الصعوبة والتي تنحصر بين (٣٠%-٧٠%) طبقا ل Eble(١٩٧٩)، اما بالنسبة لقيم معاملات التمييز فيتم قبول الاسئلة التي يبلغ معامل تمييزها (٠.٣ الى ١). وعليه فان الاسئلة (١، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١١، ١٣، ١٥، ١٧، ٢٠، ٢٣، ٢٦، ٢٨، ٣٨، ٣٩، ٤٢، ٤٥، ٤٦، ٤٧، ٤٩، ٥٢، ٥٤، ٥٨، ٥٩، ٦٣، ٦٦، ٦٨، ٧٠، ٧٥، ٧٦). تم استبعادها لعدم تحقيقها قيم تمييز مقبولة وفقا ل Eble(١٩٧٩). والملحق رقم (٤) يبين الاختبار بصورته النهائية .

ثبات اداة الدراسة:

بعد ان قامت الباحثة باستبعاد الاسئلة التي لم تحقق سواءا معاملات الصعوبة او معاملات التمييز المقبولة، قامت بالتاكد من ثبات اداة الدراسة حيث استخدمت الباحثة معادلة (كودر ورتشاردسون ٢١) للتحقق من ثبات الاختبار والذي تكون من (٤٤) فقرة بعد حذف الاسئلة المستبعدة، ويبين الجدول رقم (٦) نتيجة الثبات .

الجدول رقم (٦): ثبات الاختبار المعرفي لقياس وتقويم الكفاءة المعرفية للقدرات الادارية لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية بأسلوب كودر ورتشاردسون ٢١

عدد العينة	عدد فقرات الاختبار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة الثبات	النسبة المئوية للاجابات الصحيحة
١٣٧	٤٤	٢٤.١١	٨.٧٥	٠.٨٨	%٥٤.٨

تبين قيمة الثبات البالغة (٠.٨٨) ان اسئلة الاختبار تتمتع بدرجة ثبات عالية حيث ان هذه القيمة تعتبر مرتفعة وتفي لاغراض الدراسة.

متغيرات الدراسة:

اولا: المتغيرات المستقلة:

١- نوع الاتحاد: أ- اولمبي ب- غير اولمبي ج- معترف به اولمبيا د- نوعي

٢- المؤهل العلمي: أ- بكالوريوس ب- ماجستير ج- دكتوراة د- غير ذلك

٣- الخبرة بالعمل بالاتحاد: أ- اقل من ٥ سنوات ب- من ٥ الى ١٠ سنوات ج- اكثر من ١٠ سنوات.

ثانيا : المتغيرات التابعة وتشمل:

مجالات الدراسة الاربع وفقراتها ال (٤٤) هي:

- التخطيط.
- التنظيم.
- الاشراف والتوجيه.
- الرقابة.

المعالجة الإحصائية:

قامت الباحثة باستخدام الأساليب والمعالجات الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة حيث تمثلت هذه المعالجة بما يلي:

١. حساب معامل السهولة ومعامل الصعوبة ومعامل التمييز لكل سؤال من أسئلة الاختبار المعرفي بهدف الاجابة على التساؤل الاول.

٢. حساب ثبات أداة الدراسة من خلال معادلة كودر ورتشاردسون ٢١.

٣. حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية. *

٤. اختبار تحليل البيانات الاحادي One Way ANOVA لتحديد الفروق في استجابات عينة الدراسة وفقا لكل متغير من متغيرات الدراسة.*

٥. اختبار شيفيه Scheffe' Test للتحليل البعدي لتحديد الفروقات بين المتوسطات.*

* : استخدم للاجابة عن التساؤل الثاني والثالث والرابع والخامس.

الفصل الرابع

عرض ومناقشة النتائج

- عرض النتائج
- مناقشة النتائج

وللإجابة عن تساؤلات الدراسة، سوف يتم عرض كل تساؤل على حدة .

أولاً: عرض نتائج التساؤل الأول:

عرض النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول والذي ينص على :"ما هو الاختبار المعرفي المناسب لقياس الكفاءة المعرفية للقدرات الادارية لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الأردنية؟ ".

وللإجابة عن هذا التساؤل تم القيام بالعديد من الإجراءات التي أوضحتها الباحثة في الفصل الثالث تحت عنوان أداة الدراسة، والملحق (٣) يوضح نموذج الاختبار بصورته التي وزعت على العينة، والذي تكون من (٤) مجالات هي (التخطيط ، التنظيم، الاشراف والتوجيه، الرقابة) ومن (٧٩) فقرة من فقرات الاختيار من متعدد، حيث تم حساب معامل السهولة ومعامل الصعوبة ومعامل التمييز لكل سؤال من أسئلة الاختبار بهدف الإجابة على التساؤل الأول والتي تم إيضاحها بجدول رقم (٥)، كما استخدمت الباحثة معادلة كيودر ورتشاردسون ٢١، للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وهو ما نتج عنه بناء اختبار معرفي مكون من (٤٤) فقرة ذات معاملات صعوبة تتراوح بين (٣٠ % -٧٠ %)، ومعاملات تمييز أعلى أو تساوي (٠،٣)، وتم حذف (٣٥) فقرة لم تحقق المعاملات العلمية المطلوبة .

والجدول رقم (٧) يوضح عدد الأسئلة التي احتواها الاختبار بصورته النهائية لكل مجال من مجالات الدراسة وأرقامها وفقاً للاختبار بصورته النهائية والتي يوفرها الملحق (٤).

الجدول رقم (٧) :

عدد الأسئلة التي احتواها الاختبار بصورته النهائية لكل مجال من مجالات الدراسة وأرقامها

المجالات	عدد الاسئلة	ارقام الاسئلة التي اعتمدت لكل مجال وفقا للاختبار بصورته النهائية
التخطيط	٩	٣، ٦، ٩، ١٠، ١١، ١٦، ١٨، ٢١، ٢٨
التنظيم	١٠	٤، ٨، ١٥، ١٩، ٢٣، ٢٦، ٣٢، ٣٥، ٣٨، ٣٩
الاشراف و التوجيه	١٣	١، ١٧، ٢٤، ٢٥، ٢٧، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٦، ٣٧، ٤٠، ٤٣، ٤٤
الرقابة	١٢	٢، ٥، ٧، ١٢، ١٣، ١٤، ٢٠، ٢٢، ٣٣، ٣٤، ٤١، ٤٢

ثانياً : عرض نتائج التساؤل الثانى :

عرض النتائج المتلعقة بالتساؤل الثاني والذي ينص على " ما درجة امتلاك اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية للكفاءة المعرفية في مجال الادارة الرياضية؟. "

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الدراسة تبعاً للمجال الذي أدرجت تحته الفقرة، والجداول رقم (٨، ٩، ١٠، ١١) توضح ذلك تبعاً لكل مجال من مجالات الدراسة الحالية على حدة (التخطيط، التنظيم، الاشراف والتوجيه، الرقابة) وعلى التوالي، في حين يوضح الجدول رقم (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات الدراسة.

الجدول رقم (٨) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاختبار في مجال التخطيط

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
١	انشاء فكرة مثمرة وبناءة تعمل على نقل الاتحاد نقله نوعيه للأفضل هو	٠.٥٦	٠.٥٠	%٥٦.٢	٤
٢	تحسين امكانات وقدرات المدربين والحكام هدف من اهداف التخطيط	٠.٦٩	٠.٤٦	%٦٩.٣	١
٣	يفترض بالميزانية السنوية للاتحاد ان تغطي	٠.٦٤	٠.٤٨	%٦٤.٢	٢
٤	تعتبر النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل البعيد والتي يطلق عليها اهداف طويلة المدى	٠.٦١	٠.٤٩	%٦٠.٦	٣
٥	اعداد الموازنات التقديرية نوع من اعداد	٠.٥١	٠.٥٠	%٥١.١	٦
٦	من خصائص التخطيط الجيد	٠.٥٣	٠.٥٠	%٥٢.٦	٥
٧	بعد تحديد الاهداف ياتي دور	٠.٥٣	٠.٥٠	%٥٢.٦	٥
٨	يعتبر من اهم العناصر الادارية و يجب ان يسبق اي عنصر اداري اخر هو	٠.٦٤	٠.٤٨	%٦٤.٢	٢
٩	التخطيط هو	٠.٤٢	٠.٥٠	%٤٢.٣	٧
الكلي		٥.١٣	٢.١٦	%٥٧	

يتضح من الجدول رقم (٨) أن الكفاءة المعرفية لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية في مجال التخطيط قد كانت ضمن المستوى الضعيف، حيث كانت النسبة الكلية لمجال التخطيط (٥٧٪) وبمتوسط حسابي (٥.١٣) وبإنحراف معياري (٢.١٦)، كما واظهرت النتائج ان الفقرة "التخطيط هو" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٠.٤٢) وانحراف معياري (٠.٥٠) وبنسبة مئوية (٤٢.٣٪)، في

حين احتلت فقرة الاختبار" تحسين امكانات وقدرات المدربين والحكام هدف من اهداف التخطيط " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٠.٦٩) وبانحراف معياري (٠.٤٨) وبنسبة مئوية (٦٩.٣٪) .

أما عن درجة امتلاك اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية للكفاءة المعرفية في مجال التنظم، فالجدول (٩) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاختبار في مجال التنظيم

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
١	ضبط نفقات الاتحاد الخاصة بالقرطاسية وادوات وتجهيزات اللاعبين يتبع الاهداف	٠.٥١	٠.٥٠	%٥١.١	٨
٢	بناء الهياكل الداخلية للإعمال وارتباطها ببعضها البعض	٠.٥٨	٠.٥٠	%٥٧.٧	٥
٣	تقسيم العمل على الادارات وتحديد العلاقات وطرق الاتصال	٠.٦٠	٠.٤٩	%٥٩.٩	٣
٤	يوضح اختصاصات الوظائف بشكل واضح وقاطع ويبين السلطة الممنوحة لكل وظيفة في اتخاذ القرارات النهائية والتنسيق بين الادارات والاقسام	٠.٥٢	٠.٥٠	%٥١.٨	٧
٥	الانتشار الجغرافي للاتحاد في جميع المحافظات يقع ضمن:	٠.٦٢	٠.٤٩	%٦٢	٢
٦	يحتوي الدليل التنظيمي للعمل بالاتحاد على كل من .. باستثناء	٠.٤٢	٠.٥٠	%٤٢.٣	٩
٧	تحديد المسؤوليات والواجبات بدقة وإسنادها بوضوح للعاملين بعد تفهمهم لها وإدراكهم لمعناها وأبعادها	٠.٥٩	٠.٤٩	%٥٩.١	٤
٨	يتضمن الوصف الوظيفي لكل منصب من مناصب الاتحاد	٠.٥٣	٠.٥٠	%٥٣.٣	٦
٩	يوزع العمل بالاتحاد حسب	٠.٣٣	٠.٤٧	%٣٢.٨	١٠
١٠	افضل انواع التنظيم للاتحادات	٠.٦٥	٠.٤٨	%٦٥	١
الكلي		٥.٣٥	٢.٢٨	%٥٣	

يتضح من الجدول رقم (٩) أن الفقرات المتعلقة في مجال التنظيم قد كانت ضمن المستوى الضعيف، حيث كانت النسبة الكلية لمجال التنظيم (٥٣٪) وبمتوسط حسابي (٥.٣٥) وبإنحراف معياري (٢.٢٨)، كما واظهرت النتائج ان الفقرة " يوزع العمل بالاتحاد حسب " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٠.٣٣) وانحراف معياري (٠.٤٧) وبنسبة مئوية (٣٢.٨٪) ، في حين احتلت فقرة الاختبار

"افضل انواع التنظيم للاتحادات " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٠.٦٥) وبانحراف معياري (٠.٤٨) وبنسبة مئوية (٦٥٪) .

أما عن درجة امتلاك اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية للكفاءة المعرفية في مجال الاشراف والتوجيه، فالجدول رقم (١٠) يوضح ذلك.

الجدول رقم (١٠) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاختبار في مجال الاشراف و التوجيه

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
١	الاشراف والتوجيه يعرف بأنه	٠.٦٨	٠.٤٧	%٦٧.٩	١
٢	فن العمل مع مجموعة من الناس تمارس عليهم السلطة بطريقة تحقيق اقصى	٠.٦٥	٠.٤٨	%٦٥	٣
٣	امتلاك القدرة على تحسس المشكلات والعمل على حلها بأفضل الطرق، من مميزات	٠.٥٩	٠.٤٩	%٥٩.١	٦
٤	تكون مشاركة اعضاء مجلس ادارة الاتحاد في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط بدرجة	٠.٦٣	٠.٤٩	%٦٢.٨	٤
٥	اداري الاتحاد يتمتع بالتالي .. باستثناء	٠.٥٣	٠.٥٠	%٥٢.٦	٨
٦	العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار ... باستثناء	٠.٤٠	٠.٤٩	%٤٠.١	١١
٧	القدرة على التأثير الشخصي في الجماعة لتتعاون في تحقيق الهدف المراد بلوغه	٠.٣٦	٠.٤٨	%٣٦.٥	١٢
٨	تعد الدوافع من العوامل الهامة التي تسهم في نجاح العملية الادارية لان سلوك الفرد	٠.٥١	٠.٥٠	%٥١.١	١٠
٩	اهم صفات المشرف الرياضي	٠.٥٤	٠.٥٠	%٥٤	٧
١٠	المهارات الانسانية ينبغي تواجدها بـ	٠.٦٢	٠.٤٩	%٦٢	٥
١١	تعتبر المحك الرئيسي لقياس مهارة القائد الاداري لأنها جوهر قيادته ودليل حكمته	٠.٥٩	٠.٤٩	%٥٩.١	٦
١٢	من اركان الاشراف والتوجيه	٠.٥٢	٠.٥٠	%٥١.٨	٩
١٣	افضل انماط القيادة	٠.٦٦	٠.٤٧	%٦٦.٤	٢
الكلي		٧.٢٨	٣.١٣	%٥٦	

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن الفقرات المتعلقة في مجال الاشراف والتوجيه، قد كانت ضمن المستوى الضعيف، حيث كانت النسبة الكلية لمجال الاشراف والتوجيه (٥٦٪) وبمتوسط حسابي (٧.٢٨) وبإنحراف معياري (٣.١٣)، كما واظهرت النتائج ان الفقرة "القدرة على التأثير الشخصي في الجماعة لتتعاون في تحقيق الهدف المراد بلوغه " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٠.٣٦) وانحراف معياري (٠.٤٨) وبنسبة مئوية (٣٦.٥٪) ، في حين احتلت فقرة

الاختبار" الاشراف والتوجيه يعرف بأنه "المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٠.٦٨) وبانحراف معياري(٠.٤٧) وبنسبة مئوية (٦٧.٩٪).

أما عن درجة امتلاك اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية للكفاءة المعرفية في مجال الرقابة، فالجدول رقم (١١) يوضح ذلك.

الجدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاختبار في مجال الرقابة

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
١	الكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات التي تعترض سير العمل وتؤثر على كفايته هو	٠.٥٣	٠.٥٠	%٥٣.٣	٦
٢	التأكد من ارتباط افراد الاتحاد بالأهداف العامه للاتحاد وولائهم لهذه الاهداف هو	٠.٤١	٠.٤٩	%٤٠.٩	٩
٣	الهدف الاساسي من تقويم الاداء	٠.٥٥	٠.٥٠	%٥٥.٥	٤
٤	التاكد من ان الموظفين يقومون بالإعمال الموكله اليهم هي من مهام	٠.٣٢	٠.٤٧	%٣٢.١	١١
٥	التقييم المستمر للأداء	٠.٣٩	٠.٤٩	%٣٨.٧	١٠
٦	تتمثل مراحل الرقابة بما يلي ... باستثناء	٠.٤٤	٠.٥٠	%٤٣.٨	٨
٧	دراسة وتحليل اداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل	٠.٥٩	٠.٤٩	%٥٩.١	٣
٨	المرحلة الاولى من مراحل الرقابة الفعالة	٠.٤٥	٠.٥٠	%٤٥.٣	٧
٩	بالرقابة يمكن التعرف على الاداء الفعلي وقياسه ب	٠.٦٠	٠.٤٩	%٥٩.٩	٢
١٠	تقدم او تخلف اي اتحاد مسؤولية	٠.٥٤	٠.٥٠	%٥٤	٦
١١	يمارس رئيس الاتحاد الرقابة بهدف	٠.٥٩	٠.٤٩	%٥٩.١	٣
١٢	الرقابة قادرة على	٠.٦٦	٠.٤٧	%٦٦.٤	١
الكلي		٦.١١	٢.٥٠	٥٠%	

يتضح من الجدول رقم (١١) أن الفقرات المتعلقة في مجال الرقابة قد كانت ضمن المستوى الضعيف، حيث كانت النسبة الكلية لمجال الرقابة (٥٠٪) وبمتوسط حسابي (٦.١١) وبإنحراف معياري (٢.٥٠)، كما واظهرت النتائج ان الفقرة " التاكد من ان الموظفين يقومون بالإعمال الموكله اليهم هي من مهام " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٠.٣٢) وانحراف معياري (٠.٤٧) وبنسبة مئوية (٣٢.١٪)، في حين احتلت فقرة الاختبار" الرقابة قادرة على " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٠.٦٦) وبانحراف معياري (٠.٤٧) وبنسبة مئوية (٦٦.٤٪) .

أما عن درجة امتلاك اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية للكفاءة المعرفية وعلى جميع مجالات الدراسة ، فالجدول رقم (١٢) يوضح ذلك:

الجدول رقم (١٢) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات الدراسة

المجال	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط	درجة الامتلاك	الترتيب
التخطيط	٩	٥.١٣	٢.١٦	%٥٧	**ضعيفة**	١
التنظيم	١٠	٥.٣٥	٢.٢٨	%٥٣	**ضعيفة**	٣
الاشراف والتوجيه	١٣	٧.٢٨	٣.١٣	%٥٦	**ضعيفة**	٢
الرقابة	١٢	٦.١١	٢.٥٠	%٥٠	**ضعيفة**	٤
الدرجة الكلية للاختبار	**٤٤**	**٢٤.١١**	**٨.٧٥**	**%٥٥**	**ضعيفة**	

يبين الجدول رقم (١٢) قيم المتوسطات الحسابية لدرجة امتلاك اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية للكفاءة المعرفية في كل مجال من مجالات الدراسة، وبهدف توحيد سقف قيم مجالات المعرفة بهدف ترتيبها ومن ثم المقارنة فيما بينها لتحديد أعلى درجة امتلاك للكفاءة فقد قامت الباحثة باحتساب النسبة المئوية للمتوسطات الحسابية حيث تبين أن أعلى درجة كفاءة معرفية يمتلكها الاداريون كانت في مجال التخطيط والذي حقق نسبة (٥٧٪) وهو يعبر عن درجة امتلاك ضعيفة ثم تلاه الاشراف والتوجيه بدرجة ضعيفة ايضا حيث بلغت النسبة (٥٦ ٪) ثم حل في المرتبة الثالثة مجال التنظيم بنسبة (٥٣٪) بينما حل في المرتبة الاخيرة مجال الرقابة بنسبة (٥٠٪)، كما وبلغت النسبة المئوية للاختبار ككل (٥٥٪)، وهي قيمة تعبر عن كفاءة معرفية ضعيفة لدى اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية .

ثالثا : عرض نتائج التساؤل الثالث :

عرض النتائج المتلعقة بالتساؤل الثالث والمتمثل بـ "هل هناك فروق في درجة امتلاك اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية للكفاءة المعرفية للقدرات الادارية وفقا لمجالات الدراسة تعزى لمتغير نوع الاتحاد ؟".

وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الاحادي واختبار شيفيه للمقارنات البعدية والتي توضحها الجداول التالية:

الجدول رقم (١٣): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) لتحديد الفروق في استجابات عينة الدراسة وفقا لمتغير نوع الاتحاد

المجال	نوع الاتحاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التخطيط	اولمبي	٥.٨٣	١.٩٢	بين المجموعات	١٨٠.٢٨٦	٣	٦٠.٠٩٥	١٧.٤٧٨	*٠.٠٠٠
	غير اولمبي	٦.٦٤	١.٠٣						
	معترف به اولمبيا	٤.٤٢	٢.١٢	داخل المجوعات	٤٥٧.٣٤٩	١٣٣	٣.٤٣٩		
	نوعي	٣.٢٣	١.٦٩	الكلي	٦٣٧.٦٣٥	١٣٦			
	الكلي	٥.١٣	٢.١٦						
التنظيم	اولمبي	٦.٠٤	٢.١٦	بين المجموعات	١٠٦.٠١٢	٣	٣٥.٣٣٧	٧.٨١٨	*٠.٠٠٠
	غير اولمبي	٤	١.٤١						
	معترف به اولمبيا	٥.٣٦	١.٨	داخل المجموعات	٦٠١.١٧١	١٣٣	٤.٥٢		
	نوعي	٤.٠٦	٢.٣٩	الكلي	٧٠٧.١٨٢	١٣٦			
	الكلي	٥.٣٥	٢.٢٨						
الاشراف و التوجيه	اولمبي	٧.٩٦	٣.١٢	بين المجموعات	١٢٣.٧٨٢	٣	٤١.٢٦١	٤.٥١٢	*٠.٠٠٥
	غير اولمبي	٧.٢٧	١.١						
	معترف به اولمبيا	٧.٢٦	٢.٩٠	داخل المجموعات	١٢١٦.١١٦	١٣٣	٩.١٤٤		
	نوعي	٥.٥٧	٣.٢٨	الكلي	١٣٣٩.٨٩٨	١٣٦			
	الكلي	٧.٢٨	٣.١٤						
الرقابة	اولمبي	٦.٥٩	٢.٢٨	بين المجموعات	٧١.١٧	٣	٢٣.٧٢٣	٤.٠٤	*٠.٠٠٩
	غير اولمبي	٦.٨٢	١.٤٧						
	معترف به اولمبيا	٥.٦٨	٢.٣١	داخل المجموعات	٧٨٠.٩٦١	١٣٣	٥.٨٧٢		
	نوعي	٤.٩	٣.٠٣	الكلي	٨٥٢.١٣١	١٣٦			
	الكلي	٦.١٢	٢.٥						

* قيمة دالة احصائيا ($\alpha \leq$ ٠.٠٥)

تشير نتائج تحليل التباين الاحادي في الجدول رقم (١٣) الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الدراسة (التخطيط، التنظيم، الاشراف والتوجيه، والرقابة)، لدى اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية تبعا لمتغير نوع الاتحاد وذلك بالاستناد إلى قيم مستوى الدلالة المحسوبة والمرافقة لقيمة (ف) حيث كانت هذه القيم أقل من (٠.٠٥) في تلك المجالات مما يشير إلى وجود اختلاف في الكفاءة المعرفية في جميع مجالات الدراسة تبعا لمتغير نوع الاتحاد لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية.

ولتحديد مصادر الفروق في مجالات الدراسة ذات الدلالة الاحصائية فقد استخدمت الباحثة اختبار شيفيه للمقارنات البعدية كما توضحها الجداول رقم (١٤)، (١٥)، (١٦)، (١٧).

الجدول رقم (١٤)

اختبار شيفيه للتحليل البعدي لتحديد الفروقات بين المتوسطات تبعا لمتغير نوع الاتحاد في مجال التخطيط

النوع	المتوسط الحسابي	اولمبي	غير اولمبي	معترف به اولمبيا	نوعي
اولمبي	٥.٨٣	-------	٠.٨١	١.٤١*	٢.٦*
غير اولمبي	٦.٦٤	٠.٨١	-------	٢.٢٢*	٣.٤*
معترف به اولمبيا	٤.٤٢	١.٤١*	٢.٢٢*	-------	١.١٩
نوعي	٣.٢٣	٢.٦*	٣.٤*	١.١٩	-------

* قيمة دالة احصائيا (α ≥ ٠.٠٥)

يبين الجدول رقم (١٤) ان هناك فروقا ذات دلالة احصائية عند مستوى (α ≥ ٠.٠٥) لمجال التخطيط تبعا لمتغير نوع الاتحاد بين الاتحاد الاولمبي والمعترف به اولمبيا ولصالح الاولمبي، وبين الاتحاد الاولمبي والاتحاد النوعي ولصالح الاتحاد الاولمبي، والاتحاد الغير اولمبي والاتحاد المعترف به اولمبيا ولصالح الاتحاد الغير الاولمبي، والاتحاد غير الاولمبي والاتحاد النوعي ولصالح الاتحاد غير اولمبي .

الجدول رقم (١٥)

اختبار شيفيه للتحليل البعدي لتحديد الفروقات بين المتوسطات تبعا لمتغير نوع الاتحاد في مجال التنظيم

النوع	المتوسط الحسابي	اولمبي	غير اولمبي	معترف به اولمبيا	نوعي
اولمبي	٣.٢٣	-------	٢.٠٤*	٠.٦٧	١.٩٧*
غير اولمبي	٥.١٣	٢.٠٤*	-------	١.٣٧	٠.٠٧
معترف به اولمبيا	٦.٠٤	٠.٦٧	١.٣٧	-------	١.٣
نوعي	٤	١.٩٧*	٠.٠٧	١.٣	-------

* قيمة دالة احصائيا (α ≥ ٠.٠٥)

يبين الجدول رقم (١٥) ان هناك فروقا ذات دلالة احصائية عند مستوى (α ≤ ٠.٠٥) لمجال التنظيم تبعا لمتغير نوع الاتحاد بين الاتحاد الاولمبي والاتحاد الغير اولمبي ولصالح الاتحاد الاولمبي، والاتحاد الاولمبي والاتحاد النوعي ولصالح الاتحاد الاولمبي .

الجدول رقم (١٦)

اختبار شيفيه للتحليل البعدي لتحديد الفروقات بين المتوسطات تبعا لمتغير نوع الاتحاد في مجال الاشراف والتوجيه

النوع	المتوسط الحسابي	اولمبي	غير اولمبي	معترف به اولمبيا	نوعي
اولمبي	٧.٩٦	-------	٠.٦٩	٠.٧	*٢.٣٩
غير اولمبي	٧.٢٧	٠.٦٩	-------	٠.٠١	١.٧١
معترف به اولمبيا	٧.٢٦	٠.٧	٠.٠١	-------	١.٧
نوعي	٥.٥٧	*٢.٣٩	١.٧١	١.٧	-------

* قيمة دالة احصائيا (α ≤ ٠.٠٥)

يبين الجدول رقم (١٦) ان هناك فروقا ذات دلالة احصائية عند مستوى (α ≤ ٠.٠٥) لمجال الاشراف والتوجيه تبعا لمتغير نوع الاتحاد بين الاتحاد الاولمبي والاتحاد النوعي ولصالح الاولمبي .

الجدول رقم(١٧) : اختبار شيفيه للتحليل البعدي لتحديد الفروقات بين المتوسطات تبعا لمتغير نوع الاتحاد في مجال الرقابة

النوع	المتوسط الحسابي	اولمبي	غير اولمبي	معترف به اولمبيا	نوعي
اولمبي	٦.٥٩	-------	٠.٢٢	٠.٩١	*١.٧
غير اولمبي	٦.٨٢	٠.٢٢	-------	١.١٣	١.٩٢
معترف به اولمبيا	٥.٦٨	٠.٩١	١.١٣	-------	٠.٧٨
نوعي	٤.٩	*١.٧	١.٩١	٠.٧٨	-------

* قيمة دالة احصائيا (α ≤ ٠.٠٥)

يبين الجدول رقم (١٧) ان هناك فروقا ذات دلالة احصائية عند مستوى (α ≤ ٠.٠٥)، لمجال الرقابة تبعا لمتغير نوع الاتحاد بين الاتحاد الاولمبي والاتحاد النوعي ولصالح الاولمبي .

رابعا: عرض نتائج التساؤل الرابع :

عرض النتائج المتلعقة بالتساؤل الرابع والمتمثل بـ " هل هناك فروق في درجة امتلاك اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية للكفاءة المعرفية وفقا لمجالات الدراسة تعزى لمتغير الخبرة ؟. "

وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الاحادي والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (١٨):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) لتحديد الفروق في استجابات عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التخطيط	**اقل من ٥ سنوات**	٥.٩٧	٢.٣٩	بين المجموعات	١.٣١	٢	٠.٦٦	٠.١٤	٠.٨٧
	٥-١٠ سنوات	٥.٠٥٨	٢.٢١						
	اكثر من ١٠سنوات	٥.٣	١.٧	داخل المجوعات	٦٣٦.٣٢	١٣٤	٤.٧٥		
	الكلي	٥.١٣	٢.١٧	الكلي	٦٣٧.٦٤	١٣٦			
التنظيم	**اقل من ٥ سنوات**	٤.٩٢	٢.٥٣	بين المجموعات	١٥.٣	٢	٧.٦٥	١.٤٨	٠.٢٣
	٥-١٠ سنوات	٥.٦٢	٢.٢٣						
	اكثر من ١٠سنوات	٥.٦١	١.٨٥	داخل المجموعات	٦٩١.٨٨	١٣٤	٥.١٦		
	الكلي	٥.٣٥	٢.٢٨	الكلي	٧٠٧.١٨	١٣٦			
الاشراف و التوجيه	**اقل من ٥ سنوات**	٦.٨١	٣.٣٤	بين المجموعات	٢٣.٦	٢	١١.٥٣	١.١٧	٠.٣١
	٥-١٠ سنوات	٧.٤	٢.٩٩						
	اكثر من ١٠سنوات	٧.٨٤	٣.٠٣	داخل المجموعات	١٣١٦.٨٤	١٣٤	٩.٨٣		
	الكلي	٧.٢٨	٣.١٤	الكلي	١٣٣٩.٩	١٣٦			
الرقابة	**اقل من ٥ سنوات**	٥.٧٩	٢.٤٨	بين المجموعات	٩.٣٥	٢	٤.٦٧	٠.٧٤	٠.٤٨
	٥-١٠ سنوات	٦.٢٧	٢.٥٧						
	اكثر من ١٠سنوات	٦.٣٩	٢.٤٦	داخل المجموعات	٨٤٢.٧٨	١٣٤	٦.٢٩		
	الكلي	٦.١٢	٢.٥	الكلي	٨٥٢.١٣	١٣٦			

تشير نتائج تحليل التباين الاحادي في الجدول رقم (١٨) الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الدراسة (التخطيط، التنظيم، الاشراف والتوجيه، الرقابة)، لدى اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية، تبعا لمتغير الخبرة وذلك بالاستناد إلى قيم مستوى الدلالة المحسوبة والمرافقة لقيمة (ف) حيث كانت هذه القيم اعلى من (٠.٠٥) في تلك المجالات مما يشير إلى عدم وجود اختلاف في الكفاءة المعرفية، في جميع مجالات الدراسة تبعا لمتغير الخبرة لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية.

خامسا : عرض نتائج التساؤل الخامس :

عرض النتائج المتلعقة بالتساؤل الخامس و المتمثل بـ "هل هناك فروق في درجة امتلاك اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية للكفاءة المعرفية وفقا لمجالات الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ؟ ".

وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الاحادي والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (١٩): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) لتحديد الفروق في استجابات عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	الوسط	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التخطيط	بكالوريوس	٥.٠٩	٢.٢	بين المجموعات	١٩.٥	٣	٦.٣٥	١.٣٧	٠.٢٦
	ماجستير	٤.٦	٢.١٩						
	دكتوراة	٦.٠٧	١.٩	داخل المجوعات	٦١٨.٥٨	١٣٣	٤.٦٥		
	غير ذلك	٥.٣٣	١.٥٢	الكلي	٦٣٧	١٣٦			
	الكلي	٥.١٣	٢.١٧						
التنظيم	بكالوريوس	٥.٢٢	٢.٣	بين المجموعات	٦.٥٩	٣	٢.٢	٠.٤٢	٠.٧٤
	ماجستير	٥.٧٥	٢.٣١						
	دكتوراة	٥.٥٣	٢.٢٩	داخل المجموعات	٧٠٠.٥٩	١٣٣	٥.٢٧		
	غير ذلك	٦	٢	الكلي	٧٠٧.١٨	١٣٦			

	الكلي	٥.٣٥	٢.٢٨						
الاشراف و التوجيه	بكالوريوس	٧.٠٩	٣.٠٧	بين المجموعات	٤٦.١٢	٣	١٥.٣٧	١.٥٨	٠.٢٠
	ماجستير	٧	٣.٦٢						
	دكتوراة	٨.٩٣	٢.٩١	داخل المجموعات	١٢٩٣.٧٨	١٣٣	٩.٧٣		
	غير ذلك	٧.٣٣	١.١٥	الكلي	١٣٣٩.٩	١٣٦			
	الكلي	٧.٢٨	٣.١٤						
الرقابة	بكالوريوس	٥.٩	٢.٥٣	بين المجموعات	١٦.٤٧	٣	٥.٤٩	٠.٨٧	٠.٤٦
	ماجستير	٦.٧٥	٢.٥٧						
	دكتوراة	٦.٤٧	٢.١	داخل المجموعات	٨٣٥.٦٧	١٣٣	٦.٢٨		
	غير ذلك	٧	٣	الكلي	٨٥٢.١٣	١٣٦			
	الكلي	٦.١٢	٢.٥						

تشير نتائج تحليل التباين الاحادي في الجدول رقم (١٩) الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الدراسة (التخطيط ، التنظيم، الاشراف والتوجيه والرقابة)، لدى اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية تبعا لمتغير المؤهل العلمي وذلك بالاستناد إلى قيم مستوى الدلالة المحسوبة والمرافقة لقيمة (ف) حيث كانت هذه القيم اعلى من (٠.٠٥) في تلك المجالات مما يشير إلى عدم وجود اختلاف في الكفاءة المعرفية في جميع مجالات الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية.

مناقشة النتائج :

قامت الباحثة بمناقشة وتحليل ما توصلت اليه الدراسة والتي تهدف إلى بناء اختبار معرفي لقياس الكفاءة المعرفية للقدرات الادارية لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية وإلى التعرف الى درجة امتلاك اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية للكفاءة المعرفية في مجال الادارة الرياضية، والتعرف الى الفروق في درجة امتلاكهم للكفاءة المعرفية الادارية تبعا لمتغيرات: نوع الاتحاد، الخبرة والمؤهل العلمي .

أولاً: مناقشة نتائج التساؤل الأول:" ما هو الاختبار المعرفي المناسب لقياس الكفاءة المعرفية للقدرات الادارية لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الأردنية ؟".

يحتل موضوع قياس الكفاءة المعرفية مكانة متميزة من قبل الباحثين في المجال الرياضي ولجأ العديد منهم الى بناء مقاييس خاصة تتناسب مع اغراض دراستهم ومجتمعاتهم، ولقد سعت هذه الدراسة الى بناء اختبار معرفي لقياس وتقويم الكفاءة المعرفية للقدرات الادارية لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية، ولقد اظهرت النتائج نجاح هذه الدراسة في بناء هذا الاختبار المعرفي لقياس الكفاءة المعرفية للقدرات الادارية وتكون الاختبار من (٤٤) فقرة من فقرات الاختيار من متعدد تقيس الكفاءة المعرفية الادارية لأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية في اربع مجالات وهي: (التخطيط، التنظيم، الاشراف والتوجيه، الرقابة). حيث اتفقت هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة التي اعتمدت الاختبار المعرفي أداة للدراسة ومنها: البرادعي (٢٠٠٤)، الخصاونة والزعبي (٢٠٠٧)، (٢٠١٠) ,Kaur and Kalra ،(٢٠٠٢).Malek, et al.

واظهرت النتائج حذف (٣٥) فقرة من فقرات الاختبار والتي لم تحقق معاملات الصعوبة والسهولة والتمييز المناسبة وفقاً ل ايبل Ebel (١٩٧٩). وهو ما يدل على انخفاض الكفاءة المعرفية الادارية في مجالات الدراسة لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية، الامر الذي كان له اثر و اضح في اعتبار هذه الفقرات ذات معاملات صعوبة مرتفعة، وهو السبب ذاته في انخفاض معاملات التمييز لهذه الفقرات. وهذا ما يعطي القوة لاداة الدراسة في قياس المتغيرات التي حددتها الباحثة فعليا، وهذا ما ظهر في الجدول رقم (٧) والذي يبين عدد الأسئلة التي احتواها الاختبار بصورته النهائية لكل مجال من مجالات الدراسة وأرقامها.

كما وترى الباحثة ان الاداة بصورتها النهائية تعكس فعليا وتستطيع ان تقيس الكفاءة المعرفية للقدرات الادارية لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية، ومن هنا تظهر اهمية هذا الاختبار المعرفي ليتناسب ويخدم اهداف الدراسة، ويعمل على توفير قاعدة بيانات تظهر مستوى اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية، كما ويوفر للباحثين والمهتمين اساسا للاعتماد عليه في بحث وتصميم اختبارات لدراسات مشابهه او لاعتماده كاساس لاختبار الاداريين في الاتحادات او في مجالات اخرى تختص بالادارة، كما وتساعد في تجنب المعيقات التي تعرضت لها الباحثة عند تصميم الاختبار حيث انه لم يكن هناك اي دراسة او مرجع يعتمد عليه في تحديد المستوى المعرفي لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية، وبالتالي اللجوء لمعامل الصعوبة والسهولة والتمييز. مما ادى الى عدم القدرة على بناء فرضيات لهذه الدراسة بل بناء الاختبار والاعتماد على ما تحققه العينة في ضوء نتائج معاملات الصعوبة والسهولة والتمييز.

ثانيا: مناقشة نتائج التساؤل الثاني:"ما درجة امتلاك اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية للكفاءة المعرفية في مجال الادارة الرياضية؟".

وستقوم الباحثة بمناقشة نتائج هذا التساؤل منفصلة ومتسلسة لكل مجال من مجالات الدراسة على حدة (التخطيط، التنظيم، الاشراف والتوجيه، الرقابة)، ومن ثم تناقش الاختبار ككل.

اظهرت نتائج مجال التخطيط الموضحة في الجدول رقم (٨) ان الكفاءة المعرفية لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية جاءت ضمن المستوى الضعيف حيث كانت النسبة الكلية للمجال (٥٧%).كما وتشير النسب المئوية لفقرات المجال بان اقل قيمة كانت ل (معرفة ما هو التخطيط)، وهي دلالة على ضعف اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية عن ماهية التخطيط للادارة الرياضية حيث بلغت النسبة (٤٢.٣%)وهي ضمن المستوى الضعيف. وتعزو الباحثة ذلك الى ان اعضاء مجالس الاتحادات من شرائح مختلفة ومعارف مختلفة ايضا ولا تختص بالادارة على وجه التحديد. في حين اشارت النتائج الى ان اعلى نسبة هي(تحسين امكانات وقدرات المدربين والحكام هدف من اهداف التخطيط ؟) والتي بلغت نسبتها (٦٩.٣%) وتاتي ضمن المستوى المتوسط. حيث تعزو الباحثة ذلك الى وضوح السؤال من حيث ان المدربين والحكام كموارد بشرية تعمل بالاتحاد، يكون احدى اهداف الاتحاد هو تطوير قدراتهم اضافةً الى انه اثناء مراجعة التعليمات واللائحة الداخلية لبعض الاتحادات ان من اهم مهام هذه الاتحادات هو تطويرالقدرات للعاملين بها ومن هنا ترى الباحثة ارتفاع النسبة المئوية لهذا السؤال في حين ان باقي الاسئلة تراوحت نسبتها بين اعلى قيمة واقل قيمة، ومن الملاحظ ان الاسئلة التي تعكس الناحية التطبيقية مثل (بعد تحديد الاهداف يأتي دور؟، ومن خصائص التخطيط الجيد؟، اعداد الموازنات التقديرية

نوع من اعداد؟) اخذت اقل النسب وهذا يعطي مدى الضعف في عمليات التخطيط بعيد المدى(الاستراتيجي) ومدى الضعف في تحديد اهم الاهداف التي سترفع سوية العملية الادارية وبالتالي ترفع سوية الاتحاد.كما واتفقت هذه الدراسة مع العديد من الدراسات التي اوضحت ان هنالك ضعف في التخطيط والعديد من المعوقات والمشكلات التي يعاني منها التخطيط، ومن هذه الدراسات: محمد (٢٠٠٩)، القديمي (٢٠١٢)، صقر (٢٠١١)، الخالدي (٢٠٠٣)، Jhon (٢٠٠٢)، (Atiyat (٢٠٠٧،Douglas (١٩٩٩.

كما واظهرت نتائج التنظيم الموضحة بالجدول رقم (٩) ان الكفاءة المعرفية لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية جاءت ايضا ضمن المستوى الضعيف حيث كانت النسبة الكلية للمجال (٥٣%)، وترى الباحثة ان هناك تفاوتاً كبيراً في النسب المئوية للاجابات، حيث بلغت اعلى قيمة (٦٥%) في فقرة (افضل انواع التنظيم للاتحادات؟)، اي ان هناك دراية ومعرفة متوسطة لدى بعض افراد الاتحادات عن افضل انواع التنظيم في حين ان اقل نسبة كانت ل (يوزع العمل بالاتحاد حسب ؟) والتي بلغت (٣٢.٨%) مما يدل على ان هناك ضعف شديد في معرفة اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية في كيفية توزيع العمل داخل الاتحاد ويمكن عزو ذلك الى ان اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية باختلاف فئاتهم يكون هدفهم هو التواجد في الاتحاد كعضو لاظهار المكانة الاجتماعية المرموقة دون معرفة السبب الرئيسي لتواجده في الاتحاد وهو العمل التطوعي ضمن المنصب اكان فنيا، ماليا، اداريا.

ويمكن عزو ذلك الى ان اغلب اعضاء مجالس الاتحادات لا ينحدرون من خلفية ادارية قوية فاغلبهم ذوي وظائف وتخصصات مختلفة مثل (موظف في الامن العام، موظف في الجيش، استاذ جامعي، موظف بنك، اعمال حرة و تجارة ..... الخ). كما ويمكن ملاحظة ان النسب الاخرى كانت ضعيفة ووقعت ضمن فئة ضعيف حيث يعكس ذلك مدى الضعف في قدرتهم على التنظيم. واتفقت هذه الدراسة مع العديد من الدراسات من حيث ضعف التنظيم وغيابه ومن هذه الدراسات: القديمي (٢٠١٢)، العلوان ومغايرة (٢٠١٠)، الرويضان (٢٠٠٧)، قشطة (٢٠١٣)، Atiyat (٢٠٠٧).

كما واشارت نتائج الاشراف والتوجيه ان الكفاءة المعرفية لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية جاءت ضمن المستوى الضعيف حيث كانت النسبة الكلية للمجال (٥٦%). وبالعودة للجدول (١٠) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاجابات افراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاختبار في مجال الاشراف والتوجيه يتبين ان اعلى نسبة كانت ل (الاشراف والتوجيه يعرف بانه؟)، وبلغت (٦٩.٩%) وهي اعلى نسبة في المجالات كافة في حين ان ادنى نسبة هي كانت ل فقرة (القدرة على التاثير الشخصي في الجماعة

لتتعاون في تحقيق الهدف المراد بلوغه؟). حيث بلغت نسبتها (٣٦.٥%) وهذا يؤكد على ما تراه الباحثة بان مجال الاشراف والتوجيه يعتمد اساسا على الكثير من الصفات الشخصية والتي تؤهل حاملها ليكون قائدا صغيرا للمجموعة كمدربين او حكام او لاعبين او اداريين وهذا يتطلب العديد من الصفات كالقدرة على الاقناع والتحفيز والتواصل الانساني ..الخ، وهذا ما اتفق مع ابراهيم (٢٠٠٠)، شلتوت ومعوض (١٩٧٦)، والذي ترى الباحثة بانه ذو نسبة قليلة جداً لدى افراد عينة الدراسة وهذا يعكس عدم امتلاك (٦٣.٥%) من اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية القدرة على التاثير في الافراد وهذا يؤثر في العملية الادارية بحيث يقلل من الفاعلية القدرة على الادارة ويتحول في الغالب الاداريين في الاتحاد الى مسيريين في الاعمال فقط دون القدرة على التطوير او التخطيط القوي او الابداع كما كانت نسبة فقرة (العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.. باستثناء؟) بنسبة (٤٠.١%) ثاني اقل نسبة والذي يؤكد ان عملية اتخاذ القرار في الاتحادات لا تتاثر بالعوامل الاخرى كالتخطيط او تنفيذ الخطط او حتى تنفيذ خطة بعيدة المدى بل يعتمد على عوامل اخرى يمكن ان تعزوها الباحثة الى عوامل شخصية، مصالح اندية، علاقات شخصية، سلطة رئيس الاتحاد،... الخ.

وتوزعت باقي النسب بين اعلى قيمة واقل قيمة وهي في مجملها توزعت بين المتوسطة والضعيفة وهذا ما يعكس مدى ضعف اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية في مجال الاشراف والتوجيه.

واظهرت النتائج في مجال الرقابة ان الكفاءة المعرفية لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية جاءت ضمن المستوى الضعيف ايضا حيث كانت النسبة الكلية للمجال (٥٠%). كما وترى الباحثة تفاوتا كبيرا في النسب المئوية للاجابات في مجال الرقابة كما يوضحها الجدول رقم(١١) حيث حصلت الفقرة (الرقابة قادرة على ؟) اعلى نسبة مئوية (٦٦.٤%) وهي تعتبر نسبة متوسطة في حين احتلت فقرة (التاكد من ان الموظفين يقومون بالاعمال الموكله اليهم من مهام؟) اقل قيمة بنسبة (٣٢.١%) وهي درجة ضعيفة جدا. وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى قلة امتلاك مفردات هذا المجال لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية وضعفه لديهم حيث جاءت بقية نتائج هذا المجال في مجملها ضمن المستوى الضعيف وهو ما تؤكده الباحثة بان اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية ضعيفي المستوى في مجال الرقابة حيث ان الاجابة على الفقرة التي احتلت المرتبة الاولى بهذا المجال والتي احتلت المرتبة الاخيرة تحمل نفس المعنى وهو معنى الرقابة تحديداً لكن باختلاف (الارومة) للسؤال وهذا ما يؤكد الضعف الشديد لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية في مجال الرقابة. واتفقت دراسة القديمي (٢٠١٢)، عسيلة (٢٠٠٦)،(٢٠٠٢) Jhon، مع نتائج هذه الدراسة.

اما عن درجة امتلاك اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية للقدرات المعرفية الادارية وعلى جميع مجالات الدراسة، تشير نتائج الجدول رقم (١٢) الى ان درجة امتلاك اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية جاءت جميعها بدرجة ضعيفة على جميع مجالات الاختبار حيث احتل مجال التخطيط المرتبة الاولى وبنسبة مئوية (٥٧%) وجاء في الترتيب الثاني مجال (الاشراف والتوجيه) وبنسبة مئوية (٥٦%) وجاء في الترتيب الثالث مجال (التنظيم) وبنسبة مئوية (٥٣%) واخيرا في المرتبة الرابعة جاء مجال (الرقابة) وبنسبة مئوية (٥٠ %).

كما واظهرت النتائج ان مجمل نسبتها بلغت على الاختبار ككل (٥٥%) وهي قيمة تعبر عن قدرات معرفية ادارية ضعيفة لدى اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية وترى الباحثة سبب انخفاض الكفاءة والقدرات المعرفية الادارية الى ان مجمل من يعمل كاعضاء مجالس اتحادات هم من تخصصات مختلفة وفي مجملها بعيدة عن الادارة وحتى وظائف من يعملون كاداريين في الحياة تكون بعيدة كل البعد عن الادارة ومجالاتها. وهو السبب لما نراه من واقع معتم لاتحاداتنا الرياضية في هذه الايام وما نراه من تخبط لاداراتها في كل المجالات ان كان من تخطيط او تنظيم او اشراف و توجيه او حتى رقابة. كما وترى الباحثة ايضا سبب الضعف قلة او حتى انعدام انعقاد دورات تدريبية حول الادارة واهميتها في الاتحادات الرياضية من قبل اللجنة الاولمبية والاتحادات بعينها ايضا. حيث اتفقت هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة من حيث وجود المعوقات والمشكلات التي لها السبب الاكبر لوجود هذا الضعف ومن هذه الدراسات القديمي (٢٠١٢)، عسيلة (٢٠٠٦)،الصباح وبصيلات (٢٠٠٧)، الخالدي (٢٠٠٣)، Jhon(٢٠٠٢)، Atyiat(٢٠٠٧)، الا ان دراسة الشمالي (٢٠٠٦) جاءت بدرجة متوسطة وليست ضعيفة.

ثالثا: مناقشة نتائج التساؤل الثالث:"هل هناك فروق في درجة امتلاك اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية للكفاءة المعرفية وفقا لمجالات الدراسة تعزى لمتغير نوع الاتحاد؟"

عند عرض نتائج التساؤل الثالث اظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في جميع مجالات الدراسة تبعا لمتغير نوع الاتحاد لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية مما يشير الى ان اعضاء مجالس الاتحادات يختلفون في هذه المجالات وفي الدرجة الكلية للاختبار تبعا لاختلاف نوع الاتحاد.

اظهرت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة احصائية لدى افراد عينة الدراسة في مجال التخطيط بين الاتحاد الاولمبي والمعترف به اولمبيا ولصالح الاولمبي، وبين الاتحاد الاولمبي والاتحاد النوعي ولصالح الاتحاد الاولمبي، والاتحاد الغير اولمبي والاتحاد المعترف به اولمبيا

ولصالح الاتحاد غير الاولمبي، والاتحاد غير الاولمبي والاتحاد النوعي ولصالح الاتحاد غير اولمبي. واظهرت النتائج ان هناك فروقا ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) لمجال التنظيم تبعا لمتغير نوع الاتحاد بين الاتحاد الاولمبي والاتحاد الغير اولمبي ولصالح الاتحاد الاولمبي، والاتحاد الاولمبي والاتحاد النوعي ولصالح الاتحاد الاولمبي. وان هناك فروقا ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) لمجال الاشراف والتوجيه تبعا لمتغير نوع الاتحاد بين الاتحاد الاولمبي والاتحاد النوعي ولصالح الاولمبي. ان هناك فروقا ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) لمجال الرقابة تبعا لمتغير نوع الاتحاد بين الاتحاد الاولمبي والاتحاد النوعي ولصالح الاولمبي .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى ان الاتحادات الاولمبية الاقدم تأسيساً في العالم، وفي الاردن ايضا، حيث ان بعضها عاصر نشوء الامارة الاردنية، وهذا ما اعطاها ارثا اداريا ساعدها على ظهور الفروق لصالحها، كما ان الاستحقاقات الاولمبية وطريقة الاعداد للرياضيين اولمبيا يتطلب: ادارة وتخطيط ومتابعة نوعية اكثر من الرياضات الاخرى. كما انها ملتزمة بمجالات الادارة كافة بصورة اكبر عن الاتحادات الاخرى، كون هذه الاتحادات ذات صلة مباشرة مع الاتحادات العربية والاسيوية والدولية التي تعتبر تحت مظلة اللجنة الاولمبية الدولية التي تعنى بشكل مباشر بهذه الرياضات مما يجعلها تهتم في هذا الجانب بشكل كبير لان الاستحقاقات المترتبة في هذه الانشطة والرياضات كثيرة وتحتاج وبشكل كبير الى مجالات الادارة كافة للقيام بها.

ومن خلال معرفتي الشخصية بمعظم اعضاء الاتحادات الاولمبية انهم من المتميزين في اعمالهم ومناصبهم الادارية والحياتية، الا ان هذا التميز لم ينعكس على عملهم كاعضاء مجالس اتحادات اولمبية بصورة كبيرة. كما وان الاتحادات الاولمبية تمثل الغالبية العظمى من الاتحادات الرياضية لذا توسع الشريحة الممثلة لهذه الاتحادات تكون اكبر وذات تنوع اكبر وهذا ما اثراها بخبرات مختلفة انعكست على القدرة الجيدة للتخطيط والتنظيم والاشراف والتوجيه والرقابة. لكن هذا لا يعني التميز الكبير الذي حصل عليه اعضاء مجالس الاتحادات حيث ان المحاور في مجملها جاءت ضمن المستوى الضعيف للكفاءة المعرفية للقدرات الادارية. وتعزو الباحثة ذلك لعدم التفرغ التام للعمل الاداري في الاتحادات، وعدم المعرفة الكافية بمجالات الادارة الرياضية وكيفية القيام بها على اكمل وجه للوصول للنجاح المطلوب.

اما ولتميز الاتحادات الغير اولمبية الى جانب الاولمبية فقط في مجال التخطيط، فمن خلال ملاحظة الباحثة لاعضاء الاتحاد جميعهم انهم من يمتلكون المعرفة ذات الاختصاص في هذه الرياضات، وجميعم من المؤهلين علميا وعمليا لنوع رياضتهم، وكيفية التخطيط الجيد لها وان

هذه الرياضات حققت نجاحات عالمية مما يقودنا هذا الى ان هنالك مؤشرا قويا للسعي وراء الرياضات الاولمبية ودلالة على كفاءة اعضاء مجلس الاتحاد بالكفاءة المعرفية للقدرات الادارية المرتبطة بالتخطيط، وعدم تميز هذه الاتحادات في المجالات الاخرى عدا التخطيط، تعزو الباحثة ذلك لعدم تفرغ اعضاء مجالس الاتحاد لهذا العمل وعدم متابعته، حيث انه وفي معرض سؤال الباحثة لبعض الاتحادات تبين ان عدد ساعات التواجد الاسبوعية لمجموع اعضاء الاتحاد لا يصل الى اكثر من ثلاث ساعات وهذه نتيجة لعدم التفرغ الكامل مما يضعف ويقلل من القدرة على الادارة بشكل عام.

وكما يحصل في معظم الاتحادات يكون الهم الاكبر هو الحصول على الدعم المادي من اللجنة الاولمبية والمعتمد على خطة الاتحاد ثم هنا ينتهي كل شي بالنسبة لكل الاتحادات عدا الاولمبية كونها مرتبطة باستحقاقات تنظر لها اللجنة الاولمبية الدولية بكل اهتمام عدا عن ذلك جميع الاتحادات تمارس اعمالها وفق اهوائها ومن يعمل بالاتحادات يكون هو هاوٍ لهذا العمل ويمارسه فقط كهواية لا اكثر.

رابعا: مناقشة نتائج التساؤل الرابع:" هل هناك فروق في درجة امتلاك اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية للكفاءة المعرفية وفقا لمجالات الدراسة تعزى لمتغير الخبرة ؟".

تشير النتائج الى عدم وجود فروق دالة احصائيا، لجميع المجالات وفقا لمتغير الخبرة في القدرات المعرفية الادارية لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية، وتعزو الباحثة ذلك الى ان اصحاب الخبرات على اختلاف عددها يمتلكون خبرات متقاربة عن القدرات المعرفية الادارية وذلك لان ظروف الحصول على المعرفة والقدرات الادارية متشابهة، ولا يوجد رافد لها كما وان اللجنة الاولمبية والاتحادات الرياضية لا تقدم دورات وتاهيلات لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية مما جعل اصحاب الخبرة على اختلاف سنواتها متقاربة في مستوى المعرفة للكفاءة المعرفية للقدرات الادارية، وايضا عدم وجود الحوافز والمكافأت والتعزيزات يقلل من دافعية الافراد لتطوير الذات بالنسبة للمعرفة بالقدرات الادارية. كما وترى الباحثة ان اغلب اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية من اصحاب الاختصاص باللعبة، وليس الادارة تحديدا، وهو ما يجب ان يشمله انتخابهم كون ان معرفة الشخص بالامور الفنية فقط او المالية فقط لا يكون هذا سببا وجيها لانتخابه ليمثل افراد اللعبة في الاتحاد، ولكن ليكون اهلا لمنصبه يجب ان يكون لديه قدرات معرفية وادارية ليكمل الجوانب الهامة التي يجب ان يكون ملما بها اي شخص يكون مرشحا لهذا المكان الاداري.

كما وأن العمل الاداري في الاتحاد يعتبر عمل تطوعي وليس اساسي وان بعض الاداريين معرفتهم في الرياضة التي هم اعضاء في اتحادها معدومة او قليلة نسبيا مما يشكل ضعف في آلية استخدام هذه الخبرات وهذا ما كان سببا في قلة متابعة الاداريين لاعمال الاتحاد حيث انهم يجتمعون فقط في وقت الاجتماع الدوري للاتحاد حيث يعقد الاجتماع غالبا كل اسبوع او اسبوعين واحيانا اشهر وكذلك لا يزورونه سوى لغايات محددة وقد تاتي اشهر دون اي زيارة او معرفة عن امور الاتحاد لذا خبرتهم ان طالت او قصرت فستكون محدودة ولن تاثر على القدرات المعرفية الادارية .

خامسا: مناقشة نتائج التساؤل الخامس:"هل هناك فروق في درجة امتلاك اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية للكفاءة المعرفية وفقا لمجالات الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ؟".

وترى الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لجميع مجالات الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي في القدرات المعرفية لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية، وترى الباحثة انه ليس بالضرورة ان يكون المؤهل العلمي مؤشر اساسي وقوي، بل مساعد للقدرات الادارية لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية، حيث ان القدرة على الادارة هي مجموعة من الصفات او السمات الشخصية والفنية اي ان الاشخاص القادرين على الادارة والتعامل مع المواقف المختلفة بنجاح التي تختص بمواضيع الادارة في الاتحاد فحملة الدرجة العلمية الجامعية سيساعد على رفع قدراته الادارية. وتعزو الباحثة ذلك ان المعلومات والمؤهلات العلمية التي يتم الحصول عليها تبقى حبيسة الكتب والعقول في الاغلب واستخدامها نسبي ويتبعون العادات السائدة بالتعامل فيما بينهم كما انه يوجد للمصالح والامور الشخصية والحكم الشخصي الحصة الاكبر التي توجد بالاتحاد كون مركز الاداري تطوعي وغير ربحي لا يسعى احيانا للتطوير بل يبقى الحال كما هو. ويتم تسيير الامور كما تجري بالعادة دون تغيير او تطوير.

كما تعزو الباحثة الى ان السبب في ذلك، ان العمل الاداري في الاتحاد يعتبر عمل تطوعي وليس اساسي، فالعضو ليس لديه الوقت والدافعية لمراجعة الامور الادارية للاتحاد، وان معظم اعضاء مجالس الاتحاد، لا يتابعون نشاطات الاتحاد الا في حين الاجتماع للاداريين، وهو ما يعقد غالبا كل اسبوع او اسبوعين واحيانا اشهر وكذلك لا يزورونه سوى لغايات محددة، لذا فالمؤهل العلمي سيكون تاثيره محدود، وكما ولاحظت الباحثة ان معظم من اعضاء مجالس الاتحادات من كبار السن حيث انها مرت سنوات طويلة على المؤهل العلمي، وان بعضهم يعملون باعمال حرة او غيرها بعيدا عن المؤهل العلمي لذا اصبح دون تاثير على القدرات المعرفية الادارية.

وتتفق هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة من حيث عدم وجود دلالة احصائية لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي ومن هذه الدراسات: الصباح والبصيلات (٢٠٠٩)، الترك (٢٠٠١)، الشمالي (٢٠٠٦)، محمد (٢٠٠٩)، الغويرين (٢٠٠٩)، بينما اختلفت مع دراسة العلوان و مغايرة (٢٠١٠) بالنسبة للخبرة.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

- الاستنتاجات
- التوصيات

اولا: الاستنتاجات

في ضوء مناقشة النتائج استنتجت الباحثة ما يلي:

- الاداة التي تم التوصل اليها تقيس بالفعل الكفاءة المعرفية للقدرات الادارية لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية .
- ضعف الكفاءة المعرفية في مجال الادارة الرياضية لدى اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية في مجالات (التخطيط، التنظيم، الاشراف والتوجيه، الرقابة).
- الكفاءة المعرفية للقدرات الادارية لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية لا تتاثر بعدد سنوات الخبرة.
- عدم وجود تاثير للمؤهل العلمي على مستوى الكفاءة المعرفية في الجوانب الادارية عند اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية.
- اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاولمبية يمتلكون كفاءة معرفية في الجوانب الادارية افضل من الاتحادات الاخرى .
- عدم اعطاء الاهمية للادارة العلمية الرياضية من قبل الاداريين العاملين في الاتحادات الرياضية للادارة الرياضية

ثانياً : التوصيات :

١- تطبيق الاختبار المتوصل اليه في قياس الحصيلة المعرفية لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية.

٢- تزويد الاندية الرياضية بالكفاءات المعرفية للقدرات الادارية اللازمة لمرشحيهم الى الاتحادات الرياضية لتطوير الاداء الاداري.

٣- عقد دورات في الادارة الرياضية لاعضاء مجالس الاتحادات الرياضية في ضوء ما اشارت اليه النتائج من ضعف لديهم.

٤- اختيار اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية من اصحاب القدرة والكفاءة المعرفية في المجال الاداري الرياضي.

٥- ادراج مساقات خاصة للادارة الرياضية في المؤسسات الاكاديمية وتكون مناهجها بشكل مكثف اكثر لموضوع الادارة الرياضية.

٦- اعاة النظر من قبل اللجنة الاولمبية في قانون الانتخاب والمرشحين للانتخابات وما هي المؤهلات اللازمة ليكون اداري ناجح .

٧- النظر للعمل في ادارة الاتحادات كوظيفة عمل مستقلة.

٨- استخدام كليات التربية الرياضية للاختبار المعرفي وما توصلت اليه الدراسة لتقييم الكفاءة المعرفية للطلبة في مجال الادارة الرياضية

٩- ضرورة معرفة اعضاء مجالس الاتحادات للقوانين والانظمة الخاصة بعمل الاتحادات الرياضية.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- إبراهيم، عبد المجيد إبراهيم (٢٠٠٢)، **إدارة البطولات والمنافسات الرياضية**، (ط١)، عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

- ابراهيم، مروان عبد المجيد (٢٠٠٠)، **الادارة والتنظيم في التربية الرياضية**، (ط١)، عمان، الاردن: دار الفكر للطباعة والنشر.

- ابو حليمة، فائق (٢٠٠٤)، **الحديث في الادارة الرياضية**، (ط١)، عمان، الاردن: وائل للنشر والتوزيع.

- ابو صفية، فائق محمد (٢٠٠٠)، **معوقات الاداء الاداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، المفرق، الاردن.

- بدوي، عصام محمد (٢٠٠١)، **موسوعة التظيم والادارة في التربية البدنية والرياضية**، (ط١)، القاهرة، مصر: دار الفكر العربي .

- البرادعي، رنا (٢٠٠٤)، **بناء اختبار لقياس الحصيلة المعرفية لمدربي التايكواندو في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمّان، الأردن.

- برس، يورك (٢٠٠٦)، **سلسلة علم نفسك مهارات الادارة الناجحة في ٦٠ دقيقة**، بيروت، لبنان: الناشرون العرب .

- بير، ساندي (٢٠٠٧)، **مهارات الادارة للمحترفين**، **(ترجمة)**، العامري، خالد، الجيزة، مصر: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية.

- الترك، نجوى (٢٠٠١)، **درجة ممارسة الكفايات الادارية لاعضاء الاتحادات الرياضية في الاردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

- حريم، حسين وحداد، شفيق وسويدان، نظام وظاهر، الكلالدة وجودة، محفوظ (١٩٩٨)، **أساسيات الإدارة**، (ط١)، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

- الخالدي، غايد محمد (٢٠٠٣).**المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي من وجهة نظر الاتحادات الرياضية في دولة الكويت**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

- الخزاعلة، وصفي محمد (٢٠٠٧)، **المعارف والاتجاهات والتطبيقات(K.A.P) المتعلقة بالقياس والتقويم لدى معلمي التربية الرياضية لمدارس اقليم الشمال في الاردن**، اطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

- الخصاونة، أمان والزعبي، زهير (٢٠٠٧)، الحصيلة المعرفية العلمية لدى لاعبي ومدربي ألعاب القوى في الأردن، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)**، نابلس، فلسطين،٢١(٣).

- خلف، قصي فوزي (٢٠٠٩)، قياس الأداء الإداري لإداري الأندية الرياضية من وجهة نظر المدربون، **مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية**، العراق، ١١ (٢).

- الخوالدة، ابتهال (٢٠١٠)، **الأنماط الإدارية لرؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الأردنية**، رسالة ماجستيرغير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

- درويش، كمال واخرون (٢٠٠٩)،**الاسس العلمية للادارة الرياضية**، القاهرة، مصر: مركز الكتاب للنشر.

- الدهيسات، محمد (٢٠٠٧)، **بناء مقياس لتقييم أداء المشرف التربوي في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة وقياس فاعليته**، اطروحة دكتوراةغير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.

- رضوان، محمد نصر الدين (٢٠٠٦)، **المدخل إلى القياس في التربية البدنية والرياضة،** القاهرة، مصر: مركز الكتاب للنشر.

- رويضان، عاطف عبدالله (٢٠٠٧). **دراسة تقويمية للواقع التنظيمي للاتحادات الرياضية الاولمبية الاردنية،** اطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

- الزعبي، زهير وحتامله، محمود وابو طبنجة، عبد المنعم (٢٠٠٨)، المعوقات التي تواجه الحركة الرياضية في اندية محافظة الزرقاء من وجهة نظر الاداريين واللاعبين. **مجلة جامعة النجاح للابحاث (العلوم الانسانية)،** نابلس، فلسطين، ٢٢ (٥).

- السباعي، رافت سعيد هنداوي (٢٠١٢). **العمليات الادارية لمدارس الانشطة الرياضية بالاندية الرياضية، (ط١)،** الاسكندرية، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

- سليمان، حمدي، ابو عميد، المبروك، الشبل، فوزي (٢٠٠٨)، الاجراءات الاحصائية للقياس النفسي في المجال الرياضي، **المجلة العلمية،** جامعة الفاتح، العدد ١٠.

- شرف، عبد الحميد (١٩٩٠)، **الادارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق،** (ط١)، القاهرة، مصر: مركز الكتاب للنشر.

- شلتوت، السيد ومعوض، حسن (١٩٧٦)، **التنظيم والادارة في التربية الرياضية،** (ط٥)، القاهرة، مصر: دار المعارف .

- الشمالي، عبد الله مرداس عبد الله (٢٠٠٦)، **تقويم الواقع التطبيقي لممارسة اداريي الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت لوظائف الادارة من وجهة نظر اداريي الهيئات المنتسبة اليها،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة االيرموك، اربد، الاردن.

- شيحة، معتز مصطفى عبد الجواد (٢٠٠٦)، **شبكة التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية،** الاسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر .

- الصباح، ابراهيم وبصيلات، نزار (٢٠٠٩)، المعوقات الادارية والمالية التي تواجه الاتحادات الرياضية الاولمبية في فلسطين، **المؤتمر العلمي الفلسطيني الرياضي الاول**، وزارة الشباب والرياضة، نابلس، فلسطين.

- صقر، رشا عدنان (٢٠١١)، **المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي والحلول المقترحة لها من وجهة نظر بعض رؤساء واعضاء مجالس الاتحادات الرياضية في سوريا**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

- عباس، سهيلة (٢٠٠٦)، **ادارة الموارد البشرية كمدخل استراتيجي**، عمان، الاردن: دار وائل للنشر.

- عباس، سهيلة (٢٠٠٤)، القيادة **الابتكارية والأداء المتميز**، **حقيبة إدارية لتنمية الإبداع الإداري**، (ط١)، عمان، الاردن: دار وائل للنشر.

- عبد الله، هشام حسين (٢٠٠٣)، القيادات الادارية العليا واتخاذ القرارات بمديرية الشباب بمحافظة الشرقية، **مجلة بحوث التربية الرياضية**، كلية التربية الرياضية جامعة الزقازيق،٢٥ (٦١).

- عبد المقصود، ابراهيم والشافعي، حسن (٢٠٠٣)، **الموسوعة العلمية للادارة الرياضية (التخطيط في المجال الرياضي)**،الاسكندرية ، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

- عبد المقصود، ابراهيم والشافعي، حسن (٢٠٠٣)، **الموسوعة العلمية للادارة الرياضية (نظريات الادارة وتطبيقاتها)**.(ط١)، الاسكندرية، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

- عبد المقصود، ابراهيم والشافعي، حسن (٢٠٠٣)، **الموسوعة العلمية للادارة الرياضية (التنظيم في المجال الرياضي)**. ط١، الاسكندرية، مصر. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

- عبد المقصود، ابراهيم والشافعي، حسن (٢٠٠٣)، **الموسوعة العلمية للادارة الرياضية (الرقابة وعملية اتخاذ القرار في المجال الرياضي)، (**ط١)، الاسكندرية، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

- عبد المقصود، ابراهيم والشافعي، حسن (٢٠٠٣). **الموسوعة العلمية للادارة الرياضية (التوجيه)**، (ط١)، الاسكندرية، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

- عبده، حسام سامر (٢٠١٠)، **الادارة الرياضية الحديثة**، (ط١)، عمان، الاردن: دار اسامة للنشر و التوزيع.

- عريفج، سامي سلطي (٢٠٠٤)، **الادارة التربوية المعاصرة**، القاهرة، مصر: دار الفكر.

- عسيلة، ماجد عبد المجيد (٢٠٠٦)، **التقييم الإداري والفني لأداء الإتحادات الرياضية الأولمبية في الأردن** ، اطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن٠

- عقل، أنور (٢٠٠١)، **نحو تقويم أفضل**، بيروت، لبنان: دار النهضة العربية.

- العلاق، بشير (١٩٩٩)، **مبادئ الإدارة**، (ط ١)،عمان، الاردن: دار اليازوري.

- علاوي، محمد حسن، (١٩٩٨)، **سيكولوجية القيادة الرياضية**، القاهرة، مصر: مركز الكتاب للنشر.

- علاوي، محمد ورضوان، محمد (١٩٩٦)، **القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي**، (ط٣)، القاهرة، مصر: دار الفكر العربي .

- العلوان، بشير ومغايرة، اياد (٢٠١٠)، مدى فاعلية نظام الاتحادات الرياضية الجديد في الاردن في اختيار اعضائه من وجهة نظر العاملين في الاعلام والمجلس الاعلى

للشباب والاندية الرياضية، **مجلة جامعة النجاح للابحاث (العلوم الانسانية)**، نابلس، فلسطين، ٢٤ (٦).

- عواد، طارق احمد (٢٠٠٥)، **تقييم نظام قياس الاداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين .

- غوكهشاو، روان محمد خير (٢٠١٢)، **درجة امتلاك المدربين العاملين في مراكز اللياقة البدنية في الاردن للكفاءة المعرفية في مجال اللياقة البدنية المرتبطة بالصحة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

- الغويرين، عصام (٢٠٠٩). نموذج الادارة بالاهداف في الاتحادات الرياضية للالعاب الجماعية في الاردن وامكانية تطبيقه، **مجلة جامعة النجاح للابحاث (العلوم الانسانية)**، نابلس، فلسطين، ٢٤ (٤).

- قشحة، جانسيت جودت (٢٠١٣)، **مستوى الحاجات النفسية لدى الاداريين العاملين في الاندية الرياضية في محافظة العاصمة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

- قشطة، عمر نصر الله (٢٠٠٩)، الوعي بمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة لتطوير عمل إدارة الاتحادات الرياضية الفلسطينية، **المؤتمر العلمي الفلسطيني الرياضي الاول**، نابلس، فلسطين.

- قشطة، عمر نصر الله (٢٠١٣)، متطلبات اعادة هيكلة الاندية الرياضية الفلسطينية، **مجلة جامعة فلسطين للابحاث والدراسات**، جامعة فلسطين، غزة، فلسطين .

- قشطة، عمر نصر الله، (٢٠١٣). صناعة القرار لدى المسئولين بوزارة الشباب و الرياضة الفلسطينية، **المجلة العلمية (نظريات وتطبيقات)**، جامعة الاسكندرية، الاسكندرية، مصر.

- محمد، رضوان، (٢٠١٢). الرضا الوظيفي وعلاقته بالابداع الاداري لدى اعضاء هيئة التدريس في كليات واقسام التربية الرياضية في اليمن، **مجلة جامعة النجاح للابحاث (العلوم الانسانية)**، نابلس، فلسطين، ٢٧ (٥).

- محمد، رضوان (٢٠٠٩)، **التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته في الاتحادات الرياضية: دراسة مقارنة بين الاردن واليمن**، اطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

- المدهون، محمد ابراهيم (٢٠٠٥). **ادارة و تنمية الموارد البشرية**، غزة، فلسطين.

- **منشورات اللجنة الاولمبية**، (٢٠٠٤).

- مورو، جيمس واخرون (٢٠٠٢)، **القياس والتقويم في الاداء الانساني**، (ترجمة)، الرفاعي، سعيد، الرياض، السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية.

- الهواري، سيد (١٩٧٠)، **الادارة الاصول،الاسس العلمية**، (ط٤) القاهرة، مصر: مكتبة عين شمس.

- وزرمس، ابراهيم. الدرايسة، بسمة، (٢٠٠٩). مستوى الابداع الاداري والوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس في محافظة اربد، **المؤتمر العلمي الدولي الثالث نحو رؤية مستقبلية لثقافة بدنية شاملة**، مجلد البحوث ج ١، كلية التربية الرياضية، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.

المراجع باللغة الانجليزية :

- Airasian, P.W. (١٩٩١), **Classroom Assessment**, New York, McGraw-Hill.
- Allen, M.J. and Yen, W.M. (١٩٧٩), **Introduction to Measurement Theory. California**: Cole publishing company.
- Atiyat , Khaled , (٢٠٠٧) , **Creating A Strategic Evaluation Manual To Assess NFs' Performance In Jordan**, MEMOS ,Lyon University , France.
- CharlesA,Bucher and March L,kortee, (١٩٩٨) ,**Mangment of physical Education and Sport** , McGraw-Hill companies, U.S.A.
- Costa, Carla A , (٢٠٠٠). **The Status and Future of Sport Management: A Delphi Study**. PhD Dissertation,The Ohio State University, U.S.A .
- Douglas J. Olberding , (١٩٩٩) ,**Measuring planning formality and strategy content in United States Olympic sport organizations**, PhD Dissertation**,** niversity of Kentucky. U.S.A .
- Jhon , M (٢٠٠٤). **Obstacles in sport management** , DaL , Journal physical, education, (١٨) (١).
- kaur, Gurmeen. kalra,kanika.(٢٠١٠), **Exercise science awareness among trainers of fitness clubs in north delhi ,india**. the Journal Of Young Investigators, ١٩(٢٣).
- Koontz ,Harold & O'Donnell, Cyril,(١٩٧٦), **Managment system and contingency Analisis of managerial functions** , New York, McGraw-Hill
- Malek, Moh H. Nalbone, David P. Berger, Dale E and Coburn, Jared W. (٢٠٠٢), **Importance of Health Science Education for Personal Fitness Trainers**.Journal of Strength and Conditioning Research ,١٦(١):١٩٢٤
- Sax, G.(١٩٨٩), **Principles Of Educational And Psychological Measurement And Evaluation,**(٣rd ed) .Belmont ,CA: Wadsworth
- William, Stier (١٩٩٣). **Alternative Career paths in physical education: sport management changer soon teaching and teacher education, ERIC Clearinghouse on Teaching and Teacher Education** .Washington DC. U.S.A

مراجع شبكات الاتصال الالكترونية:

المواقع العربية :

- تيشوري، عبد الرحمن، (٢٠٠٩)، التقويم والقياس في الادارة الحديثة، مجموعة ادارة الموارد البشرية، تم الرجوع الى الموقع بتاريخ ١٢/شباط / ٢٠١٣.

http://www.hrm-group.net/vb/showthread.php?t=٦٩٥٥٩

الملاحق

الملحق رقم (١)

أسماء الخبراء والمحكمين الذين عرضت عليهم مجالات الدراسة

الرقم	الإسم	
١	الأستاذ الدكتور ساري حمدان	استاذ دكتور في التربية الرياضية/ الادارة الرياضية /الجامعة الأردنية
٢	الاستاذ الدكتور بسام مسمار	استاذ دكتور في التربية الرياضية/ اعداد مهني رياضي/الجامعة الأردنية
٣	الاستاذ الدكتور حازم النهار	استاذ دكتور في التربية الرياضية/ علم الاجتماع الرياضي/ الجامعة الاردنية
٤	الأستاذ الدكتورة سهى اديب	استاذ دكتور في التربية الرياضية/ الادارة الرياضية/ الجامعة الاردنية
٥	الأستاذ الدكتور وليد الرحاحلة	استاذ دكتور في التربية الرياضية/ التدريب الرياضي/ الجامعة الأردنية
٦	الدكتور عاطف رويضان	دكتوراة في التربية الرياضية/ مدير مدينة الحسين للشباب
٧	السيدة رنا السعيد	مديرة الاتحادات في اللجنة الاولمبية الاردنية

الملحق رقم (٢)

نموذج استطلاع آراء الخبراء

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الاستاذ/ الدكتور/ الخبير .... المحترم ، تحية طيبة وبعد :

تقوم الباحثة بدراسة علمية بعنوان " بناء اختبار معرفي لقياس و تقويم القدرات الادارية لاعضاء الاتحادات الرياضية الاردنية "، تحت اشراف الأستاذ الدكتور عربي حمودة والأستاذ الدكتور خالد عطيات ، ولما عرف عن حضرتكم من معرفة واطلاع في هذا المجال و في مجالات الدراسة المذكورة ومن خبرة واسعة في شؤون البحث العلمي، فان الباحثة ترغب في استطلاع آرائكم في تقسيمات وتسميات مجالات الدراسة ومدى صدقها في خدمة الدراسة كما و يرجى تفضلكم بوضع درجة من (١٠) مقابل كل مجال من مجالات الدراسة من اجل تحديد الاهمية النسبية للعناصر الواجب توافرها عند اعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الاردنية:

	مجالات الدراسة	الدرجة من ١٠
١	التخطيط	
٢	التنظيم	
٣	التوجيه	
٤	الاشراف	
٥	الرقابة	
٦	التنفيذ	
٧	تقويم الاداء	

الملحق رقم (٣)

الاختبار بصورته التي وزعت على افراد عينة الدراسة

بناء اختبار معرفي لقياس و تقويم القدرات الادارية للعاملين في الاتحادات الرياضية

تحية طيبة و بعد ؛

تقوم الباحثة اسماء اسماعيل باجراء دراسة "بناء اختبارمعرفي لقياس وتقويم القدرات الادارية للعاملين في الاتحادات الرياضية" و نظرا لما تتمتعون به من خبره ادارية في عملكم بالاتحادات الرياضية يرجى التكرم بالاجابة على اسئلة الاختبار. علما بان الاجابة على اسئلة الاختبار تتطلب عدم ذكر الاسماء.

شاكرة لكم تعاونكم

الباحثة

البيانات المطلوب تعبئتها:

** اسم الاتحاد :

** تصنيف الاتحاد : اتحاد اولمبي اتحاد غير اولمبي

** عضو مجلس ادارة عن فئة :

☐ المميزين ☐ الاندية ☐ اركان اللعبة ☐ لاعبين دوليين

** المنصب بالاتحاد ....

** نوع الاتحاد : ☐ لعبة جماعية ☐ لعبة فردية

** العمر

**مكان السكن :

** الحالة الاجتماعية : ☐ متزوج ☐ اعزب

** الجنس : ☐ ذكر ☐ انثى

** المؤهل العلمي : ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراة ☐ غير ذلك

** نوع التخصص :

**الوظيفة في الحياة :

** سنوات العمل بالوظيفة :

** سنوات العمل بالاتحاد :

** جامعة التخرج : ☐ اردنية ☐ عربية ☐ امريكية ☐ اوروبية ☐ اخرى

يرجى وضع دائرة حول رمز الاجابة الصحيحة فيما يلي :

١-	العنصر الذي يمزج بين الموارد البشرية و المادية عند تصميم هيكل اساسي للمهام والصلاحيات : أ- التخطيط ب - التنظيم ج - الرقابة د - التقويم
٢-	الاشراف و التوجيه يعرف بأنه : أ- عملية متابعة و تنفيذ السياسة التي تم وضعها من قبل الاتحاد ب- تحديد الاهداف للمنظمة . ج- لكل مركز وظيفة محدده يقوم بها د – الاعتماد على رئيس الاتحاد في كل الامور المتعلقة بالاتحاد
٣-	الكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات التي تعترض سير العمل و تؤثر على كفايته هو: أ- التخطيط ب- التنظيم ج - الرقابة د - القيادة
٤-	إنشاء فكرة مثمرة و بناءة تعمل على نقل الاتحاد نقله نوعيه للأفضل هو : أ- التوجيه ب- الابداع ج - التنظيم د- الاشراف
٥-	الاصغاء الى انتقاد الاخرين و الاهتمام بارائهم و انتقاداتهم هو : أ- التنفيذ ب - الاتصال ج- التنظيم د - جميع ما ذكر
٦-	اكثر الاساليب انتشارا في التعرف على الاداء الذي تم تحقيقه بالاتحادات الرياضية : أ- الملاحظة الشخصية ب- التقارير الشفهية ج - التقارير المكتوبة د- جميع ما ذكر
٧-	من اهم المشاكل التي تتعلق بالوصف الوظيفي للإداريين العاملين بالاتحاد : أ- عدم وجود وصف وظيفي محدد وواضح ومكتوب ب- عدم التزام الموظفين بالوصف الوظيفي ج- لا تتم الرقابة على الموظفين من خلال العودة للوصف الوظيفي د- لا يلتزم الاداريين التنفيذيين بالتعليمات المكتوبة ضمن الوصف الوظيفي لهم

٨-	له الاولوية على المهام الادارية الاخرى : أ - التخطيط ب- التنظيم ج - التنفيذ د - الاشراف و التوجيه
٩-	تحديد الاهداف ، التنسيق ، التخصص ، تدرج السلطة و تكافؤ المسؤولية .. اهم مبادئ : أ- التخطيط ب - القيادة ج - التقويم د- التنظيم
١٠-	اهم المهارات التي يجب توافرها بالقائد : أ- المهارات الفنية ب - المهارات الفكرية التصورية ج- المهارات الانسانية د- جميع ما ذكر
١١-	تحرير الطاقة الكامنة في الفرد و تعاون المثيرات الخارجية مع الظروف الداخلية في استثارة النشاط او العمل تعد اهمية لـ: أ- القيادة ب – التسويق ج - الدافعيه د - التخطيط
١٢-	ضبط نفقات الاتحاد الخاصة بالقرطاسية و ادوات و تجهيزات اللاعبين يتبع الاهداف : أ- التنظيمية ب - الاستراتيجية ج- التقيمييه د- المتابعة
١٣-	تبني سياسة التوثيق في جميع اعمال الاتحاد و نشاطاته يتبع تحقيق الاهداف : أ- اشرافي ب- الرقابية ج- تخطيط بعيد المدى د- التنظيمية
١٤-	التأكد من ارتباط افراد الاتحاد بالأهداف العامه للاتحاد وولائهم لهذه الاهداف هو : أ- الرقابة ب- التخطيط ج - التنظيم د - التسويق
١٥-	تحسين مستوى الخدمات التي يقدمها الاتحاد للأندية هدف من الاهداف : أ- علاقات عامة ب - خطة قصيرة المدى ج- التواصلية د- استراتيجية
١٦-	تحسين امكانات و قدرات المدربين و الحكام هدف من اهداف التخطيط : أ- التنظيم ب- الاستراتيجي ج - الرقابي د- قصير المدى
١٧-	يتابع رئيس الاتحاد العمل : أ- اثناء البطولات و المنافسات فقط ب- يوزع الاعمال الرقابية الى اخرين ينوبون عنه ج - متابع بشكل متباعد د- بشكل منظم و مستمر طوال الفترة الموكله اليه
١٨-	الهدف الاساسي من تقويم الاداء : أ- ايصال المعلومات او التوجيهات من عضو الهيكل التنظيمي . ب- التأكد من نتائج العمل للأهداف المحدده ج- مجموعة الاجراءات التي تكفل انتاج و تصويب و استخدام البيانات د- نقل و تبادل المعلومات الضرورية لتوجيه سلوك العاملين
١٩-	بناء الهياكل الداخلية للإعمال و ارتباطها ببعضها البعض : أ- التنظيم ب- الرقابة ج- القيادة د- الاشراف
٢٠-	عملية متابعة و تنفيذ السياسة التي سبق وضعها و ترجمتها الى برامج عمل و تقويم لمراحل العمل المنتهية ومعرفة الصعوبات و محاولة تذليلها : أ- التخطيط ب- التنظيم ج- الاشراف والتوجيه د- القيادة
٢١-	يفترض بالميزانية السنوية للاتحاد ان تغطي :

	أ- الخطط ب – البطولات الداخلية ج- البطولات الداخلية والخارجية د- الحوافز
٢٢-	التقويم يكون : أ - بداية العملية الادارية ب- اثناء العملية الادارية ج- عند انتهاء العملية الادارية د- عملية مستمرة طوال العملية الادارية
٢٣-	العنصر السليم الذي يضع دائما في اعتباره العلاقات الانسانية هو: أ- الاشراف ب- التخطيط ج- التقويم د- الرقابة
٢٤-	تعتبر النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل البعيد و التي يطلق عليها اهداف طويلة المدى: أ- اهداف استراتيجية ب- اهداف تكنيكية ج- اهداف تكتيكية د- جميع ما ذكر
٢٥-	اعداد الموازنات التقديرية نوع من اعداد : أ- الخطط ب- التنظيم ج- الاشراف والتوجيه د- الرقابة
٢٦-	التوجيه يضم كل مما يلي .. باستثناء : أ- القيادة ب- التخطيط ج- الدافعية د- الاتصال
٢٧-	يقوم الاتحاد بتقويم : أ- عمل اللجان الفرعية للاتحاد ب- نتائج منتخباته الوطنية ج- تقويم عمل الحكام د- جميع ما ذكر
٢٨-	يضع الاتحاد خطته الاستراتيجية لمدة لا تقل عن : أ- سنة واحده ب- ٣ سنوات ج- ٤ سنوات د- ٨ سنوات
٢٩-	التاكد من ان الموظفين يقومون بالإعمال الموكله اليهم هي من مهام : أ- الرقابة ب- التخطيط ج- التنفيذ د- الاشراف
٣٠-	التقييم المستمر للأداء : أ- لا يمنع الانحراف عن الهدف ب- اهمية التقييم منحصرة في توجيه النظر الى احتمالات المستقبل ج- متابعة عمليات التنفيذ ومراقبة تطورها د- جميع ما ذكر صحيح
٣١-	تتمثل مراحل الرقابة بما يلي ... باستثناء: أ- تحديد المعايير و المقاييس الرقابية ب- معرفة الانحرافات و الاختلافات بما تم تنفيذه و ما يجب تنفيذه ج- قياس الاداء الفعلي د – تجميع الاعمال او الوظائف المتشابهه في وحده واحده
٣٢-	تقسيم العمل على الادارات و تحديد العلاقات و طرق الاتصال : أ- التخطيط ب- التنظيم ج- الرقابة د- التقويم
٣٣-	من خصائص التخطيط الجيد : أ- ان يكون اقتصاديا في نفقاته ب- يكون في اتجاه واحد ج- فرض المركزية الشديدة د- التركيز على العلاقات بين الافراد
٣٤-	فن العمل مع مجموعة من الناس تمارس عليهم السلطة بطريقة تحقيق اقصى فاعلية في اداء العمل : أ- التخطيط ب- التقويم ج- الاشراف و التوجيه د- الرقابة

٣٥-	بعد تحديد الاهداف ياتي دور : أ- التقويم ب - التخطيط ج - الاشراف د- الرقابة
٣٦-	يوضح اختصاصات الوظائف بشكل واضح وقاطع و يبين السلطة الممنوحة لكل وظيفة في اتخاذ القرارات النهائية و التنسيق بين الادارات و الاقسام: أ- الدليل التخطيطي ب- الدليل الرقابي ج- الدليل التنظيمي د- الدليل الاشرافي
٣٧-	دراسة وتحليل اداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم اثناء العمل : أ- التخطيط ب- الاتصال ج- التقويم د- التوجيه
٣٨-	تقييم الاداء ينطوي على العناصر : أ- تحديد الاهداف و المستويات التي يجب ان يحققها الاداء ب- جميع ما ذكر ج- قياس النتائج الفعلية للاداء د- تحليل النتائج الفعلية و مقارنتها بما كان يجب تحقيقه و تحديد مصادر الفروق.
٣٩-	اهم المعايير لتقييم اداء المدير : أ- الكفاءة والفاعلية ب- الجانب الانساني ج- تمكين العاملين د- (أ+ ب)
٤٠-	يعتبر من اهم العناصر الادارية و يجب ان يسبق اي عنصر اداري اخر هو : أ – التخطيط ب- التنظيم ج- الاشراف د- الرقابة
٤١-	المرحلة الاولى من مراحل الرقابة الفعالة : أ- تحديد المعايير و المقاييس الرقابية ب- معرفة الانحرافات و الاختلافات بما تم تنفيذه و ما يجب تنفيذه ج- قياس الاداء الفعلي د- التقويم والتعديل
٤٢-	المهمة الصحيحة لرئيس الاتحاد هي : أ- وضع الخطط بناءاً على معرفة رئيس الاتحاد الشخصية ب - الاحتفاظ بجميع صلاحياته دون ان يفوض اياً منها ج – يستمد سلطاته من صلاحياته الرسمية د- يأخذ بآراء اعضاء الاتحاد بحل المشكلات بشكل محدود
٤٣-	الانتشار الجغرافي للاتحاد في جميع المحافظات يقع ضمن : أ- التنظيم الجغرافي ب- الاشراف الجغرافي ج – الرقابة الجغرافية د- التقويم الجغرافي
٤٤-	امتلاك القدرة على تحسس المشكلات و العمل على حلها بأفضل الطرق ، من مميزات : أ- الابداع ب - التخطيط ج - التنفيذ د - التسويق
٤٥-	محاولة التنبؤ بما سيكون عليه حجم و خطورة المشكلات ووضع تصور لحلها و اتخاذ قرار بشأنها هو : أ - القيادة ب- الاشراف ج- التوجيه د – التخطيط
٤٦-	المسافة بين رئيس الاتحاد و الاداريين العاملين بالاتحاد : أ - كبيرة جدا ب- على تواصل دائم ج- تواصل وظيفي د – تواصل ضعيف
٤٧-	النوع الذي لا يستدعي المراقب الانتقال الى مواقع العمل المختلفة : أ- الملاحظة الشخصية ب- التقارير الشفهية ج - التقارير المكتوبة د- لا شيء مما ذكر
٤٨-	تكون مشاركة اعضاء مجلس ادارة الاتحاد في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط بدرجة :

	أ- درجة عالية جدا ب- متوسطة ج- قليلة د- قليلة جدا
-٤٩	اهم ما يواجه التخطيط من مشاكل : أ - ضعف الميزانية المخصصه من قبل اللجة الاولمبية ب- ضعف المستوى الاداري لأعضاء الاتحاد ج - عدم وجود لجان فنية متخصصة لاعداد الخطط د - جميع ما ذكر
-٥٠	يحتوي الدليل التنظيمي للعمل بالاتحاد على كل من .. باستثناء: أ- يعطي كل رئيس من رؤساء الوحدات و الاقسام الادارية حدود لا منتهيه ب - يوضح الدليل التنظيمي اختصاصات الوظائف بشكل واضح ج - بيان السلطة الممنوحة لكل وظيفة في اتخاذ القرارات النهائية د- يفيد في تنسيق الادارات و الاقسام
-٥١	اداري الاتحاد يتمتع بالتالي .. باستثناء : أ- نقل المشكلة فور حدوثها للجنة الاولمبية ب- الاستماع للشكاوى و تقبلها ج - تحسس المشكلة د - القيادة
-٥٢	يعتمد التنظيم بصورة رئيسية على : أ- التخطيط ب- الرقابة ج - التقويم د - الاشراف
-٥٣	التخطيط هو: أ - الاختيار من عدة بدائل ب- عملية مستمرة ج- البدء حين ينتهي تحديد الهدف د - جميع ما ذكر صحيح
-٥٤	تتولى مسؤولية تدعيم العلاقات الانسانية بين الفرق المشتركة و اعداد البرامج للزيارات السياحية : أ- لجنة الاعلام و الاتصال ب- لجنة البروتوكول ج- لجنة العلاقات العامة د- لا شي مما ذكر
-٥٥	-العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار ... باستثناء: أ- نوعية وحجم العمل ب- وضوح الرؤية بالمستقبل ج- تحرير الطاقة الكامنة في الفرد د- عدم التردد في اتخاذ القرار
-٥٦	القدرة على التأثير الشخصي في الجماعة لتتعاون في تحقيق الهدف المراد بلوغه : أ- التخطيط ب – الدافعية ج- الحوافز د- القيادة
-٥٧	تعد الدوافع من العوامل الهامة التي تسهم في نجاح العملية الادارية لان سلوك الفرد : أ- يصدر عن دافع واحد ب- يصدر عن دافعين متداخلين ج- يكون مدفوعا بقوة خارجية د- مدفوع بقوة داخلية و يظل مستمر ما لم يتم اشباع الدافع
-٥٨	يتميز بالبساطة والمنطقية والشمول حتى يكون الكل قادرين على تفهمها و تطبيقها: أ- التقويم ب- التخطيط ج- الاتصال د- التسويق
-٥٩	من مقومات الحوافز : أ- توفير العدالة في المعاملة او العائد ب- (أ + د) ج- لا شي مما ذكر د- تحقيق الاستقرار صعب التوصل اليه لان مفهوم الاستقرار نسبي اي يختلف من فرد لأخر .
-٦٠	تحديد المسؤوليات و الواجبات بدقة وإسنادها بوضوح للعاملين بعد تفهمهم لها وإدراكهم لمعناها وأبعادها:

	أ- تخطيط ب- رقابة ج – تنظيم د- تقويم
٦١-	بالرقابة يمكن التعرف على الاداء الفعلي و قياسه ب : أ- الملاحظة الشخصية ب- التقارير الشفهية ج – التقارير المكتوبة د- جميع ما ذكر
٦٢-	تقدم او تخلف اي اتحاد مسؤولية : أ – الادارة الناجحة ب- التخطيط الناجح ج- التنظيم الناجح د – العلاقات العامة
٦٣-	اكثر الاخطاء التي يقع بها رئيس الاتحاد تتمثل : أ- تجنب الصراع مع اعضاء الاتحاد ب- الثقة بأعضاء الاتحاد بشكل محدود ج- عدم منح اعضاء الاتحاد مطلق الحرية د- اهمال التخطيط للعمل و تنظيمه
٦٤-	يتضمن الوصف الوظيفي لكل منصب من مناصب الاتحاد : أ- جميع الاعمال الموكلة للاتحاد ب- الاعمال الاساسية الموكله للفرد ج- الواجبات الرسمية الموكله للفرد د- كل من (ب + ج)
٦٥-	تختص بوضع لوائح و نظم المسابقات و البرامج و تقويم الفرق المشتركة فنيا و اجراء القرعة للمسابقات: أ- لجنة الامكانات ب- لجنة الاقامة ج- اللجنة الفنية د- اللجنة الادارية
٦٦-	يجب ان يتوفر في اي برنامج لتقويم كفاءة العاملين : أ- معايير ثابتة يستخدمها الجميع لتقدير حكمهم على كفاءة الافراد. ب- فن التأثير في الاشخاص و توجيههم بطريقة يتسنى معها كسب طاعتهم و احترامهم. ج- توجيه العنصر البشري العامل في الادارة توجيها متناسقا لتحقيق اهدافها. د- جميع ما ذكر .
٦٧-	اهم صفات المشرف الرياضي : أ- ان يكون ذا مستوى علمي متميز في مجال اختصاصه (الكفاية العلمية). ب- الخبرة و الالمام بعلم النفس العام و الرياضي و القدرة على تفهم حاجات اللاعبين و المدربين و المجتمع. ج- العمل بكل طاقته وعدم الاكتفاء بأدائه في حدود الواجب. د- جميع ما ذكر.
٦٨-	مؤشرات للأداء يتم من خلالها الرقابة على اداء مختلف الانشطة و مدى قربها او بعدها عن هذه الأهداف من اهداف : أ- الاتصال ب- التنظيم ج - التخطيط د - الرقابة
٦٩-	المهارات الانسانية ينبغي تواجدها بـ : أ - التخطيط ب - التنظيم ج- الرقابة د – القياده
٧٠-	اذا تغيب الرئيس و نوابه يترأس الجلسة : أ- امين السر ب- امين الصندوق ج- الاكبر عمرا د- لا شيء مما ذكر
٧١-	يوزع العمل بالاتحاد حسب : أ - المناصب ب- المعرفه الشخصية ج - عشوائيا د - التخصص
٧٢-	افضل انواع التنظيم للاتحادات :

	أ - الاستشاري (للمنظمات الكبيرة) ب- العامودي (من اعلى للأسفل ،،، العسكري .. للمنظمات الصغيرة) ج - الوظيفي (الاستفادة من الخبرات في كل مجال من مجالات العمل) د - النوع الغير رسمي (قائم على العلاقات الاجتماعية)
-٧٣	تعتبر المحك الرئيسي لقياس مهارة القائد الاداري لأنها جوهر قيادته و دليل حكمته : أ- الدافعية ب- اتخاذ القرارات ج- التحفيز د- الاتصالات و العلاقات العامة
-٧٤	يمارس رئيس الاتحاد الرقابة بهدف : أ- اظهار لقدراته و نفوذه ب - لزرع الثقة بين العاملين للانتخابات القادمة ج - حل المشكلات و التقرب و فرض سلطته د - دفع العمل للأفضل وحل المشكلات
-٧٥	وسيلة نقل المعلومات و التعليمات و الاوامر و القرارات من المستويات الادارية العليا الى مستوى التنفيذ و بالعكس : أ- الدافع ب- الاتصال ج- التنظيم د- التقويم
-٧٦	ايجاد قسم في الموقع الالكتروني يشمل الفيديو و غيرها من وسائل الاتصال من اجل توفير الاطلاع على انجازات الاتحاد: أ – التنظيمية ب - الاستراتيجية ج- التقيمية د- المتابعة
-٧٧	الرقابة قادرة على : أ- الوقوف على المشكلات و العقبات و المعوقات التي تعترض سير العمل ب- تقسيم العمل على الادارات و الاقسام و المجموعات ج - تحديد التسلسل في صلاحيات و سلطات جميع العاملين د- تهيئ الكيفية التي يتم بها ارسال و استقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة
-٧٨	من اركان الاشراف والتوجيه : أ- القيادة ب- التحفيز ج- الاتصالات الإدراية د- جميع ما ذكر
-٧٩	افضل انماط القيادة : أ- النمط المتحرر ب- القيادة الغير موجهه ج- النمط المرن د- النمط المتحفظ

الملحق رقم (٤)

الاختبار بصورته النهائية

	الفقرة	القسم
١	**الاشراف والتوجيه يعرف بأنه :** **أ- عملية متابعة و تنفيذ السياسة التي تم وضعها من قبل الاتحاد ب- تحديد الاهداف للمنظمة.** **ج- لكل مركز وظيفة محدده يقوم بها د – الاعتماد على رئيس الاتحاد في كل الامور المتعلقة بالاتحاد**	الاشراف والتوجيه
٢	**الكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات التي تعترض سير العمل وتؤثر على كفايته هو:** **أ- التخطيط ب- التنظيم ج - الرقابة د – القيادة**	رقابة
٣	**انشاء فكرة مثمرة وبناءة تعمل على نقل الاتحاد نقله نوعيه للأفضل هو :** **أ- التوجيه ب- الابداع ج - التنظيم د- الاشراف**	ابداع تخطيط
٤	**ضبط نفقات الاتحاد الخاصة بالقرطاسية وادوات و تجهيزات اللاعبين يتبع الاهداف :** **أ- التنظيمية ب - الاستراتيجية ج- التقيمييه د- المتابعة**	تنظيم
٥	**التأكد من ارتباط افراد الاتحاد بالأهداف العامه للاتحاد وولائهم لهذه الاهداف هو :** **أ- الرقابة ب- التخطيط ج - التنظيم د – التسويق**	رقابة
٦	**تحسين امكانات و قدرات المدربين والحكام هدف من اهداف التخطيط :** **أ- التنظيم ب- الاستراتيجي ج - الرقابي د- قصير المدى**	تخطيط
٧	**الهدف الاساسي من تقويم الاداء :** **أ- ايصال المعلومات او التوجيهات من عضو الهيكل التنظيمي .** **ب- التأكد من نتائج العمل للأهداف المحدده** **ج- مجموعة الاجراءات التي تكفل انتاج و تصويب واستخدام البيانات** **د- نقل و تبادل المعلومات الضرورية لتوجيه سلوك العاملين**	رقابة
٨	**بناء الهياكل الداخلية للإعمال وارتباطها ببعضها البعض :** **أ- التنظيم ب- الرقابة ج- القيادة د- الاشراف**	تنظيم
٩	**يفترض بالميزانية السنوية للاتحاد ان تغطي :** **أ- الخطط ب – البطولات الداخلية ج- البطولات الداخلية والخارجية د- الحوافز**	تخطيط
١٠	**تعتبر النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل البعيد و التي يطلق عليها اهداف طويلة المدى:** **أ- اهداف استراتيجية ب- اهداف تكنيكية ج- اهداف تكتيكية د- جميع ما ذكر**	تخطيط
١١	**اعداد الموازنات التقديرية نوع من اعداد :** **أ- الخطط ب- التنظيم ج- الاشراف والتوجيه د- الرقابة**	تخطيط

١٢	**التاكد من ان الموظفين يقومون بالإعمال الموكله اليهم هي من مهام :** **أ- الرقابة ب- التخطيط ج- التنفيذ د- الاشراف**	رقابة
١٣	**التقييم المستمر للأداء :** **أ- لا يمنع الانحراف عن الهدف** **ب- اهمية التقييم منحصرة في توجيه النظر الى احتمالات المستقبل** **ج- متابعة عمليات التنفيذ ومراقبة تطورها د- جميع ما ذكر صحيح**	رقابة
١٤	**تتمثل مراحل الرقابة بما يلي ... باستثناء:** **أ- تحديد المعايير و المقاييس الرقابية ب- معرفة الانحرافات و الاختلافات بما تم تنفيذه و ما يجب تنفيذه** **ج- قياس الاداء الفعلي د – تجميع الاعمال او الوظائف المتشابهه فى وحده واحده**	رقابة
١٥	**تقسيم العمل على الادارات و تحديد العلاقات و طرق الاتصال :** **أ- التخطيط ب- التنظيم ج- الرقابة د- التقويم**	تنظيم
١٦	**من خصائص التخطيط الجيد :** **أ- ان يكون اقتصاديا فى نفقاته ب- يكون في اتجاه واحد** **ج- فرض المركزية الشديدة د- التركيز على العلاقات بين الافراد**	تخطيط
١٧	**فن العمل مع مجموعة من الناس تمارس عليهم السلطة بطريقة تحقيق اقصى فاعلية في اداء العمل :** **أ- التخطيط ب- التقويم ج- الاشراف و التوجيه د- الرقابة**	الاشراف والتوجيه
١٨	**بعد تحديد الاهداف ياتي دور :** **أ- التقويم ب - التخطيط ج - الاشراف د- الرقابة**	تخطيط
١٩	**يوضح اختصاصات الوظائف بشكل واضح و قاطع و يبين السلطة الممنوحة لكل وظيفة في اتخاذ القرارات النهائية و التنسيق بين الادارات و الاقسام :** **أ- الدليل التخطيطي ب- الدليل الرقابي ج- الدليل التنظيمى د- الدليل الاشرافي**	تنظيم
٢٠	**دراسة وتحليل اداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم اثناء العمل :** **أ- التخطيط ب- الاتصال ج- التقويم د- التوجيه**	رقابة
٢١	**يعتبر من اهم العناصر الادارية و يجب ان يسبق اي عنصر اداري اخر هو:** **أ – التخطيط ب- التنظيم ج- الاشراف د- الرقابة**	تخطيط
٢٢	**المرحلة الاولى من مراحل الرقابة الفعالة :** **أ- تحديد المعايير و المقاييس الرقابية** **ب- معرفة الانحرافات و الاختلافات بما تم تنفيذه و ما يجب تنفيذه** **ج- قياس الاداء الفعلي د- التقويم والتعديل**	رقابة
٢٣	**الانتشار الجغرافي للاتحاد في جميع المحافظات يقع ضمن :** **أ- التنظيم الجغرافي ب- الاشراف الجغرافي ج – الرقابة الجغرافية د- التقويم الجغرافي**	تنظيم

٢٤	امتلاك القدرة على تحسس المشكلات و العمل على حلها بأفضل الطرق ، من مميزات : أ- الابداع ب - التخطيط ج - التنفيذ د – التسويق	الاشراف والتوجيه
٢٥	تكون مشاركة اعضاء مجلس ادارة الاتحاد في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط بدرجة : أ- درجة عالية جدا ب- متوسطة ج- قليلة د- قليلة جدا	الاشراف والتوجيه
٢٦	يحتوي الدليل التنظيمي للعمل بالاتحاد على كل من .. باستثناء: أ- يعطى كل رئيس من رؤساء الوحدات و الاقسام الادارية حدود لا منتهيه ب - يوضح الدليل التنظيمي اختصاصات الوظائف بشكل واضح ج - بيان السلطة الممنوحة لكل وظيفة في اتخاذ القرارات النهائية د- يفيد في تنسيق الادارات و الاقسام	تنظيم
٢٧	اداري الاتحاد يتمتع بالتالي .. باستثناء : أ- نقل المشكلة فور حدوثها للجنة الاولمبية ب- الاستماع للشكاوى و تقبلها ج - تحسس المشكلة د – القيادة	الاشراف والتوجيه
٢٨	التخطيط هو: أ - الاختيار من عدة بدائل ب- عملية مستمرة ج- البدء حين ينتهي تحديد الهدف د - جميع ما ذكر صحيح	تخطيط
٢٩	العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار ... باستثناء: أ- نوعية وحجم العمل ب- وضوح الرؤية بالمستقبل ج- تحرير الطاقة الكامنة في الفرد د- عدم التردد في اتخاذ القرار	الاشراف والتوجيه
٣٠	القدرة على التأثير الشخصي في الجماعة لتتعاون في تحقيق الهدف المراد بلوغه : أ- التخطيط ب – الدافعية ج- الحوافز د- القيادة	الاشراف والتوجيه
٣١	تعد الدوافع من العوامل الهامة التي تسهم في نجاح العملية الادارية لان سلوك الفرد : أ- يصدر عن دافع واحد ب- يصدر عن دافعين متداخلين ج- يكون مدفوعا بقوة خارجية د- مدفوع بقوة داخلية و يظل مستمر ما لم يتم اشباع الدافع	الاشراف والتوجيه
٣٢	تحديد المسؤوليات و الواجبات بدقة وإسنادها بوضوح للعاملين بعد تفهمهم لها وإدراكهم لمعناها وأبعادها: أ- تخطيط ب- رقابة ج – تنظيم د- تقويم	تنظيم
٣٣	بالرقابة يمكن التعرف على الاداء الفعلي و قياسه ب : أ- الملاحظة الشخصية ب- التقارير الشفهية ج – التقارير المكتوبة د- جميع ما ذكر	رقابة
٣٤	تقدم او تخلف اي اتحاد مسؤولية : أ – الادارة الناجحة ب- التخطيط الناجح ج- التنظيم الناجح د – العلاقات العامة	رقابة

٣٥	**يتضمن الوصف الوظيفي لكل منصب من مناصب الاتحاد :** **أ- جميع الاعمال الموكلة للاتحاد ب- الاعمال الاساسية الموكله للفرد** **ج- الواجبات الرسمية الموكله للفرد د- كل من (ب + ج)**	تنظيم
٣٦	**اهم صفات المشرف الرياضي :** **أ- ان يكون ذا مستوى علمي متميز في مجال اختصاصه (الكفاية العلمية) .** **ب- الخبرة و الالمام بعلم النفس العام و الرياضي و القدرة على تفهم حاجات اللاعبين و المدربين و المجتمع** **ج- العمل بكل طاقته و عدم الاكتفاء بأدائه في حدود الواجب** **د- جميع ما ذكر**	الاشراف والتوجيه
٣٧	**المهارات الانسانية ينبغي تواجدها بـ :** **أ - التخطيط ب - التنظيم ج- الرقابة د – القياده**	الاشراف والتوجيه
٣٨	**يوزع العمل بالاتحاد حسب :** **أ - المناصب ب- المعرفه الشخصية ج - عشوائيا د – التخصص**	تنظيم
٣٩	**افضل انواع التنظيم للاتحادات :** **أ - الاستشاري (للمنظمات الكبيرة)** **ب- العامودي (من اعلى للأسفل ،،، العسكري .. للمنظمات الصغيرة)** **ج - الوظيفى (الاستفادة من الخبرات فى كل مجال من مجالات العمل)** **د - النوع الغير رسمي (قائم على العلاقات الاجتماعية)**	تنظيم
٤٠	**تعتبر المحك الرئيسي لقياس مهارة القائد الاداري لأنها جوهر قيادته و دليل حكمته :** **أ- الدافعية ب- اتخاذ القرارات ج- التحفيز د- الاتصالات و العلاقات العامة**	الاشراف والتوجيه
٤١	**يمارس رئيس الاتحاد الرقابة بهدف :** **أ- اظهار لقدراته و نفوذه ب - لزرع الثقة بين العاملين للانتخابات القادمة** **ج - حل المشكلات و التقرب و فرض سلطته د - دفع العمل للأفضل وحل المشكلات**	رقابة
٤٢	**الرقابة قادرة على :** **أ- الوقوف على المشكلات و العقبات و المعوقات التى تعترض سير العمل** **ب- تقسيم العمل على الادارات و الاقسام و المجموعات** **ج - تحديد التسلسل في صلاحيات و سلطات جميع العاملين** **د- تهيئ الكيفية التي يتم بها ارسال و استقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة**	رقابة
٤٣	**من اركان الاشراف والتوجيه :** **أ- القيادة ب- التحفيز ج- الاتصالات الإدراية د- جميع ما ذكر**	الاشراف والتوجيه
٤٤	**افضل انماط القيادة :** **أ- النمط المتحرر ب- القيادة الغير موجهه ج- النمط المرن د- النمط المتحفظ**	الاشراف والتوجيه

CREATING A COGNITIVE TEST TO MEASURE AND EVALUATE COGNITIVE EFFICIENCY OF THE ADMINISTRATIVE OF OFFICIALS AT JORDAN SPORT FEDERATIONS

By
Asma Mahmoud Naser Ismail

Supervisor
Dr. Arabi Hamouda Al Maghrubi, Prof.

Co- Supervisor
Dr. Khalid Muhammad Attyat, Prof.

ABSTRACT

This study aims to create a cognitive test to measure and evaluate cognitive officiency of the administrative of officials at Jordan sport federations, and get to know the degree of owning the officials working in Jordanian sporting federations the efficiency of knowledge in the field of physical education, and examining the differences between them depending on the variables of type of Federation, experience, educational qualification. The study sample consisted of (١٣٧) members out of the total members of the Jordanian sporting federations (٢٦٤), who were selected on a deliberate way .The researcher used the descriptive approach, she also adopted the cognitive test which was designed by the researcher in accordance with the scientific principles as a tool of the study, which consisted of (٤٤) items in its final form, distributed on four main areas: planning, organization, supervision and guidance, and censorship. results of the study showed that building a cognitive test for measuring and evaluating the administrative capacity of the workers in the Jordanian sporting federations was reached. Results of the study also showed that the degree of owning the officials working in Jordanian sporting federations came within the level of weakness on the test as a whole (٥٥%) and on each area of the test separately which also was within a low level, and they were within the following percentages: planning (٥٧%), organization (٥٣%), supervision and guidance (٥٦%), censorship (٥٠%). Results of the study also showed there were statistically significant differences attributed to the variable of type of Federation on the total score of the test in favor of the Olympic federations. Also, results of the study did not show any statistically significant differences attributed to the variables of experience and educational qualification.